

Mondragon: globalización del proceso productivo e impacto socioeconómico

(Mondragon: productive process's globalization and socioeconomic impact)

Arzadun, Paula

Mondragon Unib. (MU). Fac. de Empresariales. MIK. Área de Estrategia y Modelos de Gestión. Ibarra Zelaia, 2. 20560 Oñati
pcarzadun@mondragon.edu

Recep.: 21.05.2012

BIBLID [ISSN: 1137-442X, eISSN: 2255-1077 (2012), 15; 31-57] Acep.: 18.10.2012

Ante la evolución, complejidad y globalización de los mercados, Mondragon ha buscado adaptarse y dar respuesta a un escenario en expansión, siendo uno de los efectos directos su globalización económica en general, y la diseminación de experiencias de globalización del proceso productivo establecido (GPPE), en particular. El presente trabajo aborda estos hechos, para finalmente desarrollar una propuesta de análisis.

Palabras Clave: Globalización del proceso productivo establecido. Globalización económica. Impacto socioeconómico. Mondragon. Responsabilidad social cooperativa. Agente de desarrollo.

Merkatuen garapena, konplexutasuna eta globalizazioa direla-eta, Mondragon taldeak hedatze bidean dagoen eszenario batera egokitzea eta hari erantzutea nahi izan du. Horren ondorioetako zuzenak dirataldearen globalizazio ekonomikoa, oro har, eta, zehazki, finkatutako ekoizpen prozesuaren globalizazio (FEPG) esperientziak hedatzea. Lan honek egitate horiei ekiten die eta, azkenik, analisi proposamen bat garatzen du.

Giltza-Hitzak: Finkatutako ekoizpen prozesuaren globalizazioa. Globalizazio ekonomikoa. Eragin sozioekonomikoa. Mondragon. Enpresaren gizarite erantzuzikuna. Garapen eragilea.

Face à l'évolution, à la complexité et à la globalisation des marchés, Mondragon a cherché à s'adapter et à répondre à un environnement en expansion, l'un des effets directs étant sa globalisation économique en général, et la dissémination d'expériences de globalisation du processus productif établi (GPPE), en particulier. Ce travail aborde ces faits, pour finalement développer une proposition d'analyse.

Mots-Clés : Globalisation du processus productif établi. Globalisation économique. Impact socio-économique. Mondragon. Responsabilité sociale coopérative. Agent de développement.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo introduce una propuesta de análisis de la globalización del proceso productivo establecido y de su impacto socioeconómico. Para ello, se ha delimitado la unidad de análisis a empresas de MONDRAGON establecidas en países en riesgos e identificados como mercados objetivo.

La globalización del proceso productivo establecido no sólo genera un *impacto total* fruto de la sumatoria de efectos directo, indirecto e inducido, sino que incide en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales del entorno. En este sentido, se observa exigua aportación científica tanto en el estudio del desempeño de empresas provenientes del sector cooperativo en esa triple vertiente y en su arista global, como en la medición de su impacto económico. De esta forma, se pretende realizar contribuciones en tales ámbitos.

El trabajo se organiza en cinco apartados. El primero de ellos esboza los alcances de la globalización en general y económica en particular, así como de los cambios estructurales. El segundo se centra en MONDRAGON y su experiencia en torno a la globalización. El tercero, en impacto socioeconómico, tratando los dos ejes centrales: impacto económico y Responsabilidad Social Cooperativa. El cuarto presenta el método. El quinto y último recoge las conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

2. GLOBALIZACIÓN Y CAMBIOS ESTRUCTURALES: INCIDENCIA EN LA EMPRESA COMO AGENTE DE DESARROLLO

A fin de caracterizar el escenario en el que se desenvuelven las empresas, se diferenciará primeramente las transformaciones y retos que éstas viven producto de los **cambios estructurales** por un lado y de la **globalización** por el otro, siendo que ambas cuestiones producen profundas modificaciones al interior de la organización, y que tanto sus resultados como sus motivos suelen ser confundidos.

Los **cambios estructurales** se refieren a un proceso de reestructuración tecnológica y organizativa que afecta a la forma de producción, a la gestión empresarial y a la organización, lo cual incide en la **productividad** de la entidad. Ésta supone la eficiente combinación de recursos y factores productivos a fin de satisfacer necesidades a menor costo y con altos niveles de calidad, contribuyendo a una mejora en las condiciones de vida (Albuquerque y Dini, 2008; Larrea, 2008).

Esta fase de reestructuración interna que conduce a la introducción de mejoras sustantivas en los sistemas productivos afecta al sector empresarial en múltiples formas y medidas, y generando diversos retos y exigencias, lo cual dificulta la tarea de su enumeración. Sin embargo, sí es posible sintetizar los motivos centrales que impulsan a los cambios estructurales recientes. Siguiendo a Albuquerque y Dini (2008: 10) estos factores pueden resumirse de la siguiente manera:

- El “tránsito hacia nuevas formas de producción más eficiente (...);
- La introducción de nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones, que posibilita la vinculación de las diferentes fases de los procesos productivos y de gestión trabajando en la misma unidad de tiempo (...);
- La renovación incesante y rápida de productos y procesos productivos, acelerando notablemente los ritmos de obsolescencia técnica y amortización de los activos físicos;
- La importancia de la calidad y diferenciación de los productos como estrategia de competitividad dinámica;
- La identificación más precisa de la segmentación de la demanda y la promoción de la diversificación productiva según la existencia de diferentes nichos de mercado.”

Estos factores dependen de eficientes acciones del sector empresarial en pos de mejorar su gestión y participar en la generación de empleo y desarrollo económico. No menos relevante son las prácticas que apuntan al desarrollo de cooperación con otros agentes con ese mismo objetivo: incrementar la eficiencia en la ejecución o puesta en marcha de los elementos antes mencionados.

Otros agentes, como puede ser el sector público, también puede verse adscrito a este esquema. Es decir, las exigencias y oportunidades que se despliegan ante cambios estructurales no se limitan a la realidad del mundo de la empresa ni tampoco al sector de la producción. De hecho, la estructura productiva de una economía, basada en las relaciones intersectoriales, se verá alterada ante cambios estructurales. Con lo cual, en función de la expansión de este esquema de reestructuración habrá un mayor o menor impacto en el sistema total (Ramos Carvajal y Robles Teigeiro, 2009).

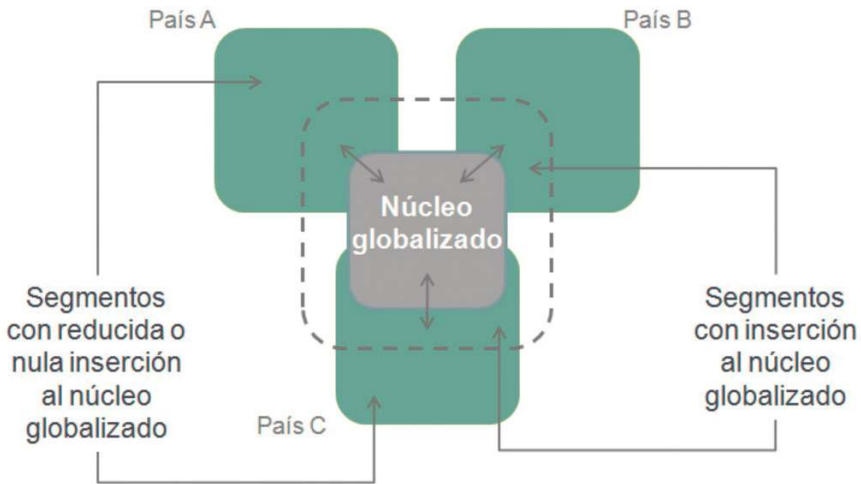
Ahora bien, para iniciar la caracterización de la **globalización**, resulta de interés comenzar por señalar que no se trata de un hecho novedoso. El capitalismo ha perseguido su expansión desde sus orígenes, por eso la globalización puede “ser entendida como un fenómeno tan viejo como el propio capital por su vocación internacional” (Izquierdo Albert, 2007: 41). La propagación se dio primeramente en la esfera de la circulación para irrumpir posteriormente en la esfera de la producción, por medio de diversas y heterogéneas fases. Esta expansión tomó un ritmo acelerado a partir de mediados del siglo XX siendo las políticas neoliberales potentes catalizadores y facilitadores para que ello ocurra. Con lo cual, no puede indicarse que se trate de un fenómeno nuevo, aunque sí es uno de los aspectos distintivos del mundo contemporáneo, que incide en los procesos de distribución, producción y consumo (García Zabala, 2005; Izquierdo Albert, 2007; Martí, 2007).

En cuanto a su incidencia en la empresa, los elementos relativos a la globalización repercuten en su **competitividad**, lo cual se vincula con el hecho de que se enfrenta a un escenario de mayor apertura externa, desregulación financiera y emergencia de nuevos bloques geoeconómicos en la búsqueda de nuevos

mercados, tecnologías y productos, así como de dar respuesta a las mayores exigencias competitivas, a la extensión de solicitudes de los clientes, entre otros temas (Izquierdo Albert, 2007; Villarreal Larrinaga, 2008).

Es evidente que ambos conceptos, cambios estructurales y globalización, generan importantes efectos en la empresa, pero estos son claramente distintos. Es por ello elemental diferenciarlos tanto en su significado como en sus consecuencias a fin de no confundir aquellos desafíos internos en términos de productividad con las exigencias de mayor competitividad debidas al contexto externo. De todos modos, al mismo tiempo la interdependencia entre ambos conceptos es inevitable. Ello es así teniendo en cuenta que las mayores exigencias competitivas inciden en la reestructuración de formas productivas y de gestión empresarial, del mismo modo que los cambios estructurales alientan el proceso de globalización. En toda economía se presenta en diferentes proporciones la coexistencia de actividades que se desarrollan en mercados internos y de aquellas que además participan de la globalización económica. La posible existencia de esta interdependencia básicamente está en función de que el sistema productivo sea parte del núcleo globalizado. Ello se refleja en la siguiente figura.

Figura 1. Condición para la interdependencia entre globalización y cambio estructural



Fuente: Alburquerque y Dini (2009: 14).

De esta manera, en el núcleo globalizado se intersecan las exigencias y oportunidades antes mencionadas relativas tanto a la globalización como a los cambios estructurales. De todos modos en ambos segmentos, es decir tanto entre las actividades con reducida o nula inserción al núcleo globalizado como entre aquellas con inserción en él, el factor *local* reviste de gran importancia. Por ello, la empresa no ha de desatender los efectos generados en su entorno.

Ello es así no sólo por el mero hecho de que la atención a las características del lugar permite definir los servicios y productos según el perfil del consumidor local, sino porque la presencia de la empresa genera una serie de efectos en los órdenes económico, social y medioambiental a los que debe atender, y al mismo tiempo todo entorno invierte una serie de apremios, y también valores, sobre los que la empresa como agente de desarrollo puede actuar. Más aún, hay que procurar que lo local y lo global estén en equilibrio (Hessel, 2011). De acuerdo con el autor, las expectativas acerca del mundo y los pretendidos impactos a nivel global sólo son posibles a partir de acciones y realizaciones locales. Ello explica la necesaria alineación entre las experiencias locales y la visión global.

Tras haber introducido las nociones referidas a cambios estructurales y globalización, y teniendo en cuenta los alcances del presente trabajo, a continuación se profundizará en las particularidades de la globalización procurando delimitar los aspectos concernientes a éste.

2.1. Dimensión económica de la globalización y acepciones propuestas

La globalización

[...] es, en su acepción más amplia, una categoría histórica que tiene múltiples dimensiones, de desarrollo desigual, que constituyen un todo unitario, aunque contradictorio, que condiciona las relaciones sociales a escala mundial y en su dimensión económica en un proceso por el cual el proceso de producción, distribución y consumo se ha integrado a escala mundial (Fonseca y Martínez González-Tablas, 2008: 43).

En lo que respecta a la globalización económica, y de acuerdo con los propósitos del presente trabajo, el fenómeno por el cual las empresas se expanden a escala mundial y realizan inversiones en diversas localizaciones configura la *globalización del proceso productivo - GPP*.

Ahora bien, existe profusa literatura que desarrolla diversas conceptualizaciones en torno a las actividades que emprende la empresa en su relación con el exterior, tal como se aprecia en la figura 2 (p. 36).

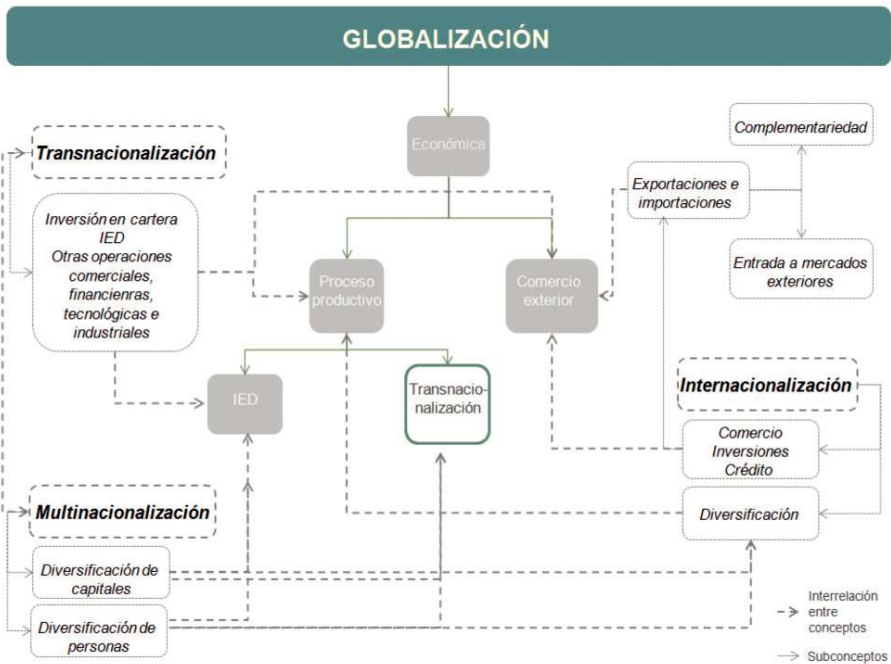
Los alcances del presente trabajo no permiten recoger las reflexiones críticas en torno a la literatura existente. Sin embargo, al menos es posible mencionar que tras un profundo análisis de las contribuciones relativas a internacionalización, transnacionalización y multinacionalización, y dado el objeto de estudio del presente trabajo así como la multiplicidad de conceptualizaciones, se propone utilizar las nociones de:

- Globalización del proceso productivo- **GPP**, como concepto amplio dentro de la dimensión económica de la globalización que engloba todas aquellas actividades productivas en mercados exteriores o con mercados exteriores.

- **Transnacionalización productiva**, como acepción que se caracteriza por una localización dispersa a nivel mundial de las diversas actividades que realiza internamente la empresa, sin que ello suponga la existencia de inversiones directas por parte de la organización. Es decir, la actividad se desarrolla por medio de alianzas estratégicas, licencias, franquicias, contrataciones externas, sin que se presente el establecimiento propio de la empresa a nivel global.
- Globalización del proceso productivo establecido- **GPPE**, haciendo referencia a la existencia de empresas establecidas en el exterior, con fines productivos, e impulsadas desde una determinada empresa madre, mediando la aportación de capital y sin que implique deslocalizaciones.

De esta forma, las definiciones correspondientes a GPPE y a transnacionalización productiva quedan englobadas bajo la conceptualización de GPP. Se considera que éstas son las nociones más claras frente a las diversas aportaciones y que se ajustan perfectamente a los temas que se pretenden introducir.

Figura 2. Acepciones de la dimensión económica de la globalización



Fuente: elaboración propia.

2.2. Globalización y cooperativismo

La empresa cooperativa, base del análisis del presente trabajo, se ve afectada por los retos y oportunidades generados globalmente de la misma forma en la que puede ocurrir en el resto del entramado empresarial. Ante este hecho, diversos son los interrogantes y las opiniones que surgen sobre su realidad, respuestas, oportunidades y flaquezas. Considerando que,

[...] los valores cooperativos son ahora más que nunca válidos y necesarios para la construcción social ya que ofrecen comportamientos distintos a los aportados como consecuencia de la globalización, y provocan cohesión social (De Castro Sanz, 2001: 64),

resulta fundamental conocer tanto el punto de partida de este sector, como sus oportunidades, plausibles reacciones necesarias ante cuestiones no abordadas y acciones emprendidas.

En cuanto a la forma en la que se **sitúan** las cooperativas ante la globalización, puede indicarse que en materia de mercados financieros y de capital se encuentran ausentes, basando el incremento de sus recursos propios en los aportes de los socios cooperativistas. Sus particularidades provocan que queden marginadas de determinados mercados, e incluso foros, precisamente por ser empresas diferentes. Al mismo tiempo, el sector se enfrenta a una estructura empresarial más débil, caracterizado por pequeñas y medianas organizaciones. En general, se observa cierta reticencia a desarrollar alianzas, manteniendo una atomización que termina por perjudicar a cada una de las empresas cooperativas al no aprovechar sinergias y/u optimizar su posición en el mercado. A su vez, ello profundiza la marginación a la que se hizo referencia previamente y la concepción de la cooperativa como empresas que necesariamente han de ser pequeñas. Esta ausencia de unificación también se presenta en término de representaciones institucionales, tendiendo al individualismo. Por otra parte, la búsqueda de mejores posicionamientos en el mercado, incluso aspirando a ser referentes, no es el fuerte del sector¹. Así, se logra la tarea más difícil que consiste en la creación de puestos de trabajo, y se falla en las acciones que deberían de ser naturales o resultados de la propia generación de empresas (De Castro Sanz, 2001).

En síntesis, podría decirse que existe cierta marginación del sector cooperativo y desestimación de su rol como agente socioeconómico. Pero esta actitud no es sólo externa, sino que al interior del propio sector se impulsa la marginación al no desplegar sus potencialidades de empresa. Pero la cooperativa

1. Puede ser matizado por numerosas experiencias cooperativas que han impulsado sus iniciativas hasta alcanzar el liderazgo e incluso convirtiéndose en referentes en su sector y en el entramado empresarial en general. Tal es el caso de cooperativas vascas (Idígoras Gamboa y Mitxeo Grajirena, 1999), italianas (Nardone y Russi, 1988) y canadienses (Lessard, 2003) por mencionar tres casos relevantes y reconocidos mundialmente. En sí, el texto precedente hace referencia a mayormente a la realidad de cooperativas que no han pretendido o logrado potenciar su presencia en el mercado.

es una empresa, y su fracaso como tal conlleva al malogro de su proyección social. Estas cuestiones provocan el descrédito del sector así como su exclusión de procesos socioeconómicos, de foros y espacios de opinión. Así, los valores cooperativos tienen escasa influencia y exigua convocatoria, por estar ausentes.

Respecto a las **oportunidades**, es preciso aceptar la realidad y aprovechar los diversos provechos que presenta la globalización. En primer lugar, previene la profundización de espacios de marginalización. En general el resto de las empresas con las que comparte mercado desarrollan estrategias para incrementar su presencia global, y si la cooperativa toma iniciativas análogas evita ser víctima de ello. En segundo lugar, reivindica los valores cooperativos de reparto de la riqueza de forma más equitativa; de una forma de empresa amplia y participativa, basada en las personas. En tercer lugar, es una vía para anular la exigua presencia en los procesos globales de transformación socioeconómica. Así el sector cooperativo puede transmitir su forma de ser empresa. Además, para defender su lógica y valores es preciso estar presente donde el resto de organizaciones también están.

La globalización se presenta, entonces, como un desafío irrenunciable para el cooperativismo que demanda la puesta en práctica de acciones que fortalezcan al sector y que al mismo tiempo demandan reforzar y potenciar las empresas cooperativas. Ahora bien, al analizar el **rol de las cooperativas en la globalización** económica en general y en la GPPE en particular, surgen dos posturas bien diferenciadas (Bertullo, 2007):

- La que asegura que la cooperativa es una forma colectiva y singular de organizar la empresa, por sus valores, pero que participa en el mercado como cualquier otra;
- La que considera que el movimiento cooperativo se mantiene como una propuesta alternativa desde lo ideológico y desde lo organizativo, aspirando a un cambio social.

En concreto esta disyuntiva supone orientarse bien a un escenario en el que prevalezca el capital sumergiendo a las GPPE productivas a un espiral de regresión social, o a un escenario en el que se incite la igualdad de condiciones en todas las aristas de la actividad de la cooperativa con el objeto final de mejorar las condiciones generales de su entorno.

A esta distinción podría adicionarse una tercera, a saber: aquellos que sostienen que en los orígenes los objetivos de la cooperativa fueron mayormente claros y compartidos, pero que con el paso del tiempo se fueron tomando difusos. Dentro de este grupo, se sigue considerando a la empresa cooperativa como una entidad diferenciada del resto por sus valores, principios y aspiraciones, pero al mismo tiempo indican que en su afán de adaptarse al mercado global ha mutado en algunos de sus aspectos organizativos e ideológicos hasta tal punto que pone en riesgo la factibilidad de mantenerse apegada a esos valores, principios y aspiraciones de origen. Por ello, consideran preciso

tomar conciencia de estas amenazas para actuar en consecuencia (Bertullo, 2007; Izquierdo Albert, 2007; Kaplan de Drimer, 1996). Esta tercera postura es **híbrida** de las dos anteriores: asocia a la cooperativa con una forma de ser y hacer empresa radicalmente diferente a la de capital privado, aunque al mismo tiempo refleja preocupaciones sobre las “verdaderas posibilidades y contribución en la búsqueda de sociedades más justas y alternativas realistas al capitalismo” (Bertullo, 2007: 91). Estos hechos pueden agruparse en tres tipos de cambios: (1) en la organización, (2) en las relaciones laborales, y (3) en el discurso.

Respecto a los primeros, se destacan aquellos que han supuesto una flexibilización en la estructura de la cooperativa que facilita el despliegue del capital, diluyéndose el principio por el cual éste está subordinado al trabajo. Respecto a los segundos, puede señalarse la forma en que la funcionalidad legislativa ha permitido la precarización laboral bajo la forma de generación de empleo temporal, el creciente uso de subcontratación o tercerización de ciertos servicios o funciones, entre otros. Y respecto a los últimos, se observa la escasez de aportes científicos que se han realizado en los últimos años sobre el rol de las cooperativas como agentes de transformación social y sobre temas ideológicos de éstas (Arzadun, 2010; Izquierdo Albert, 2007; Martí, 2007). Así, paulatinamente se fue adoptando un discurso inicialmente ajeno al mundo cooperativo en diversos ámbitos.

La GPPE es una realidad al interior del cooperativismo, y muestra de ello es el presente trabajo. También es cierto que existen profundas inquietudes y divergencias en torno a las formas con las que el sector cooperativo ha respondido ante la globalización, tal como se expuso precedentemente. Sin embargo al interior del movimiento debería de reconocerse que, fruto de su propia identidad, es de esperar que esas respuestas se caractericen por el fomento e impulso de una estrategia que devenga en un equilibrio entre generación de empleo estable, respeto de los derechos de las personas, protección del medioambiente, consideración del entorno y demás aspectos, allí donde lleve a cabo sus diferentes actividades sin replicar fórmulas capitalistas (Vanek, 2007).

3. LA GLOBALIZACIÓN Y MONDRAGON

Las primeras cooperativas surgieron en un escenario de diversas limitaciones, algunas impuestas y otras desarrolladas por el sector empresarial. Corrían los años posteriores a la Guerra Civil y el marcado acento intervencionista del Estado en esta época permitió que las empresas prácticamente se desentendieran de las relaciones laborales porque la Reglamentación del Trabajo ceñía los derechos de los trabajadores, sus salarios y demás aspectos de este ámbito. Pero también dejaron de lado los factores técnicos, tecnológicos y de mercado seguramente bajo la expectativa de que la realidad de entonces no permutaría. Discurrían tiempos de aislamiento impuestos por el gobierno de turno y se carecía de divisas para efectuar intercambios comerciales, el mercado interno no estaba estimulado básicamente porque la demanda siempre sobrepasaba a la oferta por las restricciones para crear nuevas empresas. En general, el empresario local no identificó el ritmo que estaba adquiriendo el sector industrial en

el exterior ni invirtió en equipos, nuevas tecnologías ni formación. Asimismo, el recambio generacional de la gerencia de las empresas se efectuaba de padres a hijos sin entender que ello requiriera algún tipo de preparación o formación reglada fruto de la facilidad que hasta entonces suponía dirigir una empresa sobre la base de cuantiosos beneficios económicos por los motivos antes expuestos.

Hacia los años sesenta, España comenzó a convivir en foros internacionales, entablando relaciones con el exterior y estimulando la fuerza empresarial. Por otra parte, la crisis del petróleo de la década siguiente supuso la reducción del tejido industrial vasco al mismo tiempo que surgían otras empresas que desplegaban una visión de negocios diferente, “con una mentalidad que se acostumbró a convivir con la competencia, a exportar y a mantener la calidad” (Ormaetxea, 1997: 35).

La globalización de MONDRAGON se remonta a estos tiempos. Ya en los años sesenta las cooperativas vieron que tenían que exportar por varias razones, siendo dos de ellas centrales: (1) tenían que buscar nuevos mercados. Ya en esos momentos comienza a tomarse conciencia de la factibilidad de otros países como mercados; (2) se empieza a pensar que *lo bueno está afuera*, que el conocimiento, el saber-hacer están en otros países. Surge entonces la necesidad de contrastar lo que se sabía contra lo que otros hacían, lo cual ayudaría a mejorar el posicionamiento competitivo. Según Herrasti (2010),

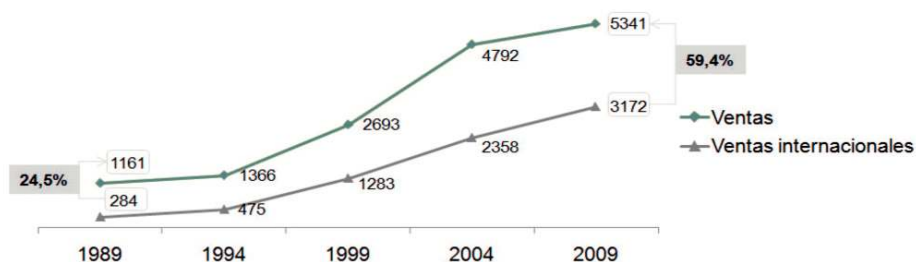
[...] este segundo punto me parece el más importante porque se sale a buscar los mercados donde competir, optando por los más difíciles. No se conforman con lo más sencillo que hubiera sido quedarse en el ámbito de España, sino que comienzan a hacer intercambios con otros mercados, con un profundo proceso de aprendizaje y de acercamiento al mundo más competitivo.

Previamente a la consecución de exportaciones, los originarios responsables de las cooperativas y Arizmendiarieta detectaron la necesidad de estudiar otros artefactos similares a los que ellos producían para perfeccionar técnicas y resultados. Entonces se empieza a desarrollar las primeras relaciones con empresas extranjeras indagando en tecnologías, además de experimentar las primeras actuaciones oficiales y participaciones en ferias.

Estos hechos devienen en las primeras exportaciones. Entre los años 1965 y 1970 se exportó el 7,4%, y ya en el quinquenio 1980-1985 ese porcentaje se incrementó en más de 30 puntos alcanzando el 38%. En definitiva, las cooperativas buscaron adaptarse al escenario que se desplegaba ante la nueva dimensión de los mercados. Además, teniendo en cuenta las iniciativas que se había seleccionado (máquinas-herramienta, electrodomésticos, electrónica) y los sectores productivos elegidos, se habían predefinido la extensión de los mercados de forma inconsciente (Ormaetxea, 2003). Así, se ha desarrollado una convivencia de empresas cuya estrategia es exportar, con empresas que han de apostar por la propagación de GPPE porque su pervivencia no está asegurada en la base de exportaciones. Se presenta un abanico de posibilidades dada la diversidad de negocios (Herrasti, 2010).

Reconociendo que no ha habido pasos pre-establecidos en la globalización económica de MONDRAGON, lo que sí se ha presentado es una incidencia cada vez mayor de las ventas internacionales sobre las ventas totales, en el Área Industria². La implantación de la primera GPPE se remonta al año 1989. En ese año, las ventas internacionales representaron el 24,5% del total. El ritmo adquirido ha sido tal que una década más tarde que se multiplicaron por más de once veces, representando un 59,4%. Para el año 2012 se espera que representen más del 65%.

Figura 3. Evolución de las ventas internacionales respecto a las totales - Área Industria (en millones de euros)



Fuente: elaboración propia a partir de MONDRAGON (2008; 2011).

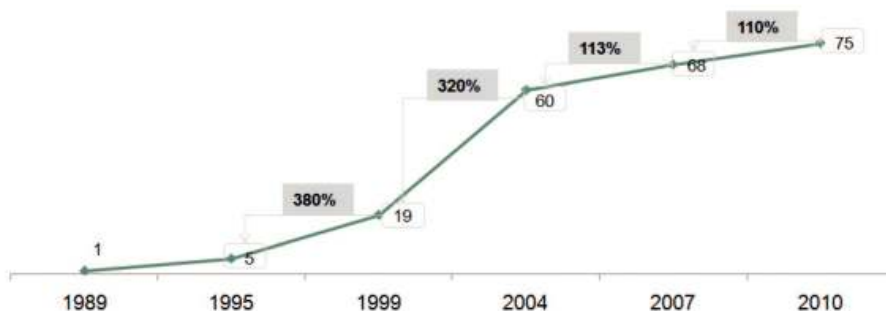
En línea con lo antes expuesto, los motivos que impulsan la apuesta por GPPE se asientan en las necesidades de crecer, ampliando mercado y buscando espacios propios; de costos, persiguiendo la posibilidad de mantener la cartera de productos y ampliarla, buscando su rentabilidad; por petición de clientes, que demandan implantaciones cercanas a las suyas. De acuerdo con Herrasti (2010) esas son las tres razones fundamentales por las que se inició la GPPE, aunque también existen otras razones aún más sofisticadas como por ejemplo la mejora del conocimiento técnico. Esas necesidades pueden traducirse en la amenaza de desaparecer o perder posición en el mercado, no sólo porque los propios sectores impulsan la presencia global, sino porque los competidores también habían comenzado a abordar el mercado local, más aún con la inclusión de España en el Mercado Común Europeo. Las oportunidades, por su parte, no sólo se basan en la neutralización de los riesgos antes mencionados sino en las posibilidades de aprendizaje y mejora que se presentan al reconocer lo que sucede en otras empresas y mercados.

La constitución de las GPPE se ha llevado a cabo por medio de adquisición de compañías o creando nuevas instalaciones, ya sea en solitario o conjuntamente con un socio local. La siguiente figura muestra el ritmo acelerado que

2. Para MONDRAGON, las ventas internacionales representan la sumatoria de las exportaciones originadas en las cooperativas matrices y las ventas efectuadas por las GPPE.

adoptan las GPPE en el decenio que se inició en el año 1995. A partir del año 2004 se aplaca esta tendencia, fruto seguramente de la maduración del proceso, del grado de avance en los mercados buscados y taxativos económico-financieros, aunque no por ello se abandona el signo positivo.

Figura 4. Evolución del número de GPPE



Fuente: elaboración propia a partir de Altuna Gabilondo (2008); Fernández de Landa (2010); Herrasti (2010); Lorenzo (2010).

Merece la pena mencionar que la realidad al interior del Área Industrial es diferente en cuanto a la experiencia de cada cooperativa y cada división, por la divergencia de negocios. Sin embargo puede decirse que, a valores del año 2010, en ocho de las doce divisiones las ventas internacionales representaron más del 50%; que los PdT en el exterior representan a más del 16%; y que la proporción de producción exterior sobre el total rondó el 25%. Esta proporción representó sólo el 4,9% en el año 1999 (MONDRAGON, 1999; 2000; 2009; 2011).

Se ha repasado, hasta aquí, la evolución del proceso de globalización económica de MONDRAGON. Ahora bien, a pesar de que cada cooperativa se guía por su propia autonomía al momento de trazar ese proceso, en general el apoyo o las estructuras creadas contribuyeron en el abordaje de mercados externos. Este tema será tratado a continuación.

3.1. Plan y Marco Estratégico de Internacionalización

Como se expresó previamente, la incremental presencia en el exterior era inminente para MONDRAGON. Así, buscó posturas a adoptar ante la globalización económica de las cooperativas que agrupa, sentando bases en términos financieros, institucionales y estratégicos.

La *internacionalización* se estableció como uno de los objetivos básicos de MONDRAGON hacia el mes de julio de 1993, cuando se aprobó la Política Empresarial para el período 1994-1996. Ello, sumado a la

[...] aceleración experimentada por el comercio mundial y el desarrollo creciente de los procesos de globalización, motivaron que el Consejo General celebrado en noviembre de 1994 acordara la realización de un Plan específico de Internacionalización para la Corporación (Cancelo, 1996: 27),

denominado Plan estratégico Corporativo de Internacionalización (PECI), el cual perseguía tres objetivos centrales: (1) dinamizar el despliegue exterior de las cooperativas desde una perspectiva global; (2) coordinar las iniciativas de las Agrupaciones Sectoriales; (3) diseñar las plataformas de apoyo y soporte corporativo que garantizaran las mayores posibilidades de éxito (Cancelo, 1996).

Producto de la reflexión que se llevó a cabo en el año 1993, se definieron tres tipos de mercados objetivo que se detallan en la tabla a continuación.

Figura 5. Identificación de mercados objetivo por parte de MONDRAGON

Países	Clasificación	
Alemania	Básicos	
Reino Unido		
Francia		
Italia		
EEUU	Prioritarios	
Japón		
Corea		
China		
Brasil		
Canadá		
India		
Taiwán		
Rusia		Potencias
República Checa		
Arabia Saudí		
Irán		
Argentina		
Chile		
Colombia		
México		
Dinamarca		
Singapur		
Hong Kong		

Fuente: elaboración propia a partir de Cancelo (1996).

Desde entonces, cada redefinición de las políticas socioempresariales³ contó con la internacionalización como uno de sus ejes primordiales.

Tras las primeras elaboraciones, las reflexiones en torno a la globalización económica dejan de llamarse PECEI para adoptar la denominación Marco Estratégico de Internacionalización-MECEI, aunque conservando el propósito original: ofrecer una serie de pautas, contenidos y plataformas, siendo cada cooperativa la que concreta en su propio plan de gestión un apartado dedicado a la internacionalización.

Hacia el año 2003 se elaboraron una serie de procesos y subprocesos para crear y desarrollar: (1) apoyos corporativos; (2) asesoramiento a las cooperativas en la implantación de procesos de globalización económica; y (3) apoyo a las empresas en la implantación de GPPE (MONDRAGON, 2003c).

En lo que respecta a la financiación, así como Caja Laboral Popular encarnó un rol central en las primeras fases de MONDRAGON, desde la década de los noventa del siglo XX ésta empezó a diversificarse, y con el objeto de apoyar las implantaciones en el exterior MONDRAGON estableció la canalización de fondos a través de MONDRAGON Inversiones y Fundación MONDRAGON (Altuna Gabilondo, 2008).

En síntesis, se han presentado las vías por las cuales MONDRAGON delinea su progresión global. En este sentido, se señaló la trascendencia del primer PECEI en la configuración de posteriores plataformas estratégicas, financieras e institucionales, para proseguir en tareas de proyección y acompañamiento. Así, habiendo esbozado principales aspectos de la Experiencia de MONDRAGON en el ámbito de la globalización económica, se procede seguidamente a introducir el impacto socioeconómico.

4. IMPACTO SOCIOECONÓMICO

La actividad económica conlleva la creación de puestos de trabajo y la generación de ingresos. Sin embargo, considerando a la empresa como agente de desarrollo, tales puestos y remuneraciones han de cumplir con ciertos parámetros de forma tal que efectivamente su actividad contribuya a sentar bases sustentables no sólo en pos de su propia supervivencia sino por el bienestar de su entorno.

De acuerdo con tales consideraciones, el presente apartado introduce dos elementos centrales. Por un lado, los aportes en torno a generación de empleo y empleo decente. Por el otro, la RSE.

3. Períodos 1997-2000; 2001-2004; 2005-2008; 2009-2012; 2013-2016.

4.1. Introducción al impacto económico

El objetivo de un modelo de impacto económico es determinar el número de puestos de trabajo y los ingresos generados en un país o región por el desarrollo de una actividad económica en un periodo de tiempo determinado. Dados los alcances del presente trabajo, no se profundizará en las bases del modelo de Leontief (1970), sino que se expondrá un esbozo del mismo.

La medición del impacto parte de la demanda estimada que realiza una entidad determinada, a raíz de la ejecución de sus tareas, al conjunto de los sectores económicos con los que se vincula de manera sucesiva en su cadena de valor. El volumen de ingresos y puestos de trabajo que genera internamente la empresa se reflejan en el denominado **efecto directo**.

Sin embargo, el impacto económico no se agota con este efecto directo, ya que los agentes económicos anteriormente citados también entablan intercambios con otros sectores de la economía para satisfacer sus heterogéneas necesidades de bienes y servicios (OIT, 1977). Estos efectos indirectos procedentes de la segunda y posteriores rondas de transacciones se repetirán sucesivamente, disminuyendo los impulsos en cada fase de transacciones. En concreto, conceptualmente el **efecto indirecto** mide el impacto generado a partir de las conexiones entre negocios (Deller et al, 2009).

Como consecuencia del incremento de renta en los hogares que genera la actividad económica provocada por los efectos anteriores, se produce el **efecto inducido**. Dicho incremento de renta se traduce en consumo en función de la propensión a consumir de los hogares, que a su vez genera una demanda adicional a los diferentes sectores de la economía.

El **efecto total** o impacto económico es el resultado de adicionar los efectos directo, indirecto e inducido, dando como resultado un número dado de puestos de trabajo creado y mantenido así como un determinado nivel de PIB. Independientemente de esta adición y sus resultados, el conocimiento de los efectos indirectos e inducidos por separados resulta de interés a fin de facilitar la interpretación de cada sector estudiado y sus relaciones con la economía en global (Deller et al, 2009).

4.1.1. Trabajo e ingresos decentes, empleo decente

El **empleo** es definido como el trabajo efectuado a cambio de pago sin importar la relación de dependencia. De esta manera, el empleo consta de dos componentes de base: el trabajo y la realización de un pago como contrapartida.

En lo que respecta al concepto de **trabajo decente**, fue introducido en el año 1999 desde OIT (Somavia, 1999). Es entendido como,

[...] un trabajo estable, con protección social, con remuneración acorde al esfuerzo y al tiempo por el que es prestado, con una dedicación que respete descansos y

vacaciones, seguro en cuanto a condiciones de salud y seguridad en que se realiza (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social-MTESS, 2009: 145).

Cuatro son los objetivos estratégicos que configuran al trabajo decente: la promoción de los derechos y principios en el trabajo, el fomento de las oportunidades laborales, la protección social, y el diálogo social. Cada uno de estos pilares aporta a la consecución de propósitos más amplios como la reducción del desempleo, la erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la realización personal.

Respecto a los **ingresos decentes**, son cuatro los elementos centrales sobre los que incide. A saber: (1) incidencia en las condiciones de trabajo y empleo. A pesar de los progresos que históricamente se han conseguido, no resulta desacertado indicar que los problemas en torno a ingresos decentes distan de estar resueltos. Las desigualdades permanecen tanto entre economías como al interior de las mismas; (2) negociación colectiva: una mayor cobertura promueve una evolución de los salarios más acorde al ritmo de la economía, del nivel de productividad y de la capacidad de las empresas para pagarlos (OIT, 2008); (3) discriminación y privación: éstas se presentan en diferentes formas, tanto entre economías y al interior de las mismas, como entre tramos etarios y ambos géneros; (4) variable de competitividad y productividad, aunque en ciertas ocasiones se toma la errada postura de gestionarlos como un costo más.

No es posible abarcar en su totalidad a las nociones de puestos de trabajo e ingresos decentes en estas líneas, pero ante la realidad de millones de hombres, mujeres y niños que trabajan durante extenuantes jornadas recibiendo en muchos casos muy poco a cambio, debe recordarse que la dignidad está latente en el concepto de empleo decente. “El trabajo no es una mercancía. Detrás de los costes del trabajo, hay seres humanos para quienes su empleo es fuente de dignidad y bienestar familiar” (OIT, 2006: 5). Puede ser que aquí se encierre un tema de suma dificultad para la empresa en su gestión diaria y en sus apremios económico-financieros. Pero resulta innegable la necesidad de reflexionar al respecto, y evaluar las privaciones cuantitativas y cualitativas que estas tendencias mundiales antes mencionadas pueden acarrear, y sus efectos globales. Da la impresión de que priman alternativas de corto plazo, sin una visión sustentable.

4.2. Responsabilidad Social Cooperativa - RSCoop

Habiendo sentado las bases del modelo de impacto económico, y esbozado los alcances del empleo decente, seguidamente se abordará la Responsabilidad Social Empresarial - RSE desde la perspectiva cooperativa. Este segundo componente completa la noción de impacto socioeconómico.

Resulta de interés indicar que la perspectiva cooperativa de la RSE no desatiende su evolución ni su carácter estratégico. En este sentido, mientras que una RSE reactiva se basa en aminorar daños producidos o posibles a ser generados, la RSE estratégica conlleva a que la empresa efectúe una serie de decisiones y elecciones, como en toda estrategia, para focalizarse, ser proactiva e integrar las acciones sociales y medioambientales a sus estrategias de negocio

centrales, diferenciándose y distanciándose del resto de empresas. Asimismo, conjuga interrelaciones con los Grupos de Interés desde dentro hacia fuera y desde fuera hacia dentro. Más aún, supone una relación simbiótica de desarrollo entre la empresa y los actores afectados: el éxito de uno y otro se refuerza y retroalimenta mutuamente.

Ahora bien, la notoriedad que ha adquirido recientemente la puesta en práctica de la RSE en el entorno empresarial en general, y en las empresas que trazan una gestión avanzada en particular, puede representar un reto en el mundo de las empresas de capital, más aún ante los numerosos cambios que implican el fenómeno de la globalización y la creciente competitividad del mercado. Al mismo tiempo se incrementa la preocupación en torno a temas tales como la cultura, los valores empresariales, la implicación de los trabajadores (Aranzadi, 1999). Sin embargo, dichos desafíos no ha de presentarse de igual forma en todas las organizaciones económicas. Tal es el caso de las cooperativas por su propia idiosincrasia (Arzadun y Castela Caruana, 2008; Belhoury et al, 2005; De Castro, 2005; Somavia, 2004).

El movimiento cooperativo siempre ha reconocido la importancia de satisfacer necesidades y distribuir los beneficios de su accionar de manera solidaria entre el colectivo que lo integra. Tal postura implica que la empresa cooperativa sea exitosa como empresa económica en su afán de no fracasar en su pretendida proyección social y humana (Aranzadi, 1999).

Sin embargo, los argumentos que sostienen que las cooperativas son empresas socialmente responsables per sé parecen no estar exentos de debate. De todos modos, resulta también irrefutable el hecho de que cada vez más empresas no procedentes de la economía social, en general, ni del cooperativismo, en particular, están dispuestas a recorrer sendas afines. Pero ello no es indeseable. Por el contrario, indudablemente resulta de interés general que el sector empresarial incorpore nociones que superan su búsqueda de beneficios económicos dados los múltiples provechos que ello puede acarrear en su entorno. Entonces, ¿cuáles son los desafíos a los que se enfrenta la RSCoop? Por un lado, ha de enfatizarse el hecho de que se espera que la cooperativa internalice aspectos sociales, económicos y medioambientales de forma innata. Por el otro, vale mencionar que se trata de un sector que ha dado y da respuesta a necesidades de su esfera de actuación cuando éstas quedan huérfanas, y ello ha provocado que en múltiples ocasiones las cooperativas sean erróneamente consideradas herramientas de políticas públicas más que instrumentos de desarrollo (Bertullo, 2007). Por lo tanto, parece ser que los desafíos radican en realzar y poner en práctica sus características diferenciales, apartarse de concepciones escasamente apropiadas, y de alguna manera apropiarse de particularidades que evidentemente despiertan interés en el resto de las organizaciones. Todo ello no con el objetivo de desestimular a otras entidades en el camino de la RSE, sino por destacar su rol pionero y tractor además de dar respuestas a las expectativas que sus cualidades intrínsecas generan.

Ahora bien, tal como se mencionó anteriormente, el proceso de globalización claramente no es ajeno al sector cooperativo y, por ende, a su RSCoop, teniendo en cuenta que “la cooperativa es una empresa y una empresa con

todas sus consecuencias [...] no está exenta de las exigencias de la empresa económica” (Aranzadi, 1999: 273-274).

El hecho de que el sector cooperativo siga las dinámicas, demandas y oportunidades del mercado a través de la globalización de sus negocios no significa que abandone sus rasgos característicos, como “ser la transformación del modelo de empresa y de sociedad” (Errasti, 2004: 27). Si bien es cierto que las primeras experiencias cooperativas surgían en respuesta a necesidades locales, a partir de la unión de personas del propio entorno, con una marcada cultura local y definiendo un mercado propio, hoy por hoy frases como nuestro mercado no son más que referencias nostálgicas simplemente porque el mercado es el mundo (Cancelo, 2006). En este sentido, uno de los aspectos claves al hablar de la globalización de las cooperativas y su RSCoop es que su inserción en los diversos mercados procura realizarse sin que ello resulte en una simple deslocalización de la empresa, manteniendo un firme compromiso con el entorno en donde surgió pero también en los territorios en lo que inserta nuevas actividades.

En síntesis, la globalización económica de la cooperativa también supone desafíos en cuanto a su RSCoop. Anteriormente se señaló que diversos autores expresan su consternación acerca de la postura que el sector cooperativo adopta ante la globalización. Aquí queda en evidencia que tal debate también tiene incidencias en su arista socialmente responsable. No caben dudas acerca del potencial del sector como agente de desarrollo y propulsor de la RSE. De hecho, se encuentra que su máximo exponente en la actualidad son las empresas de la economía social en general, y las del sector cooperativo en particular, consideradas empresas socialmente responsables por excelencia (Advalua, 2010). Y se espera, de hecho, que así siga aconteciendo con una presencia cada vez más potente en los mercados y diversos espacios de concertación, destacando sus valores, principios y estrategias empresariales.

5. EL DISEÑO DE ESTUDIO DE CASOS DE GPPE

Dado el escenario previamente reflejado, se propone un modelo de análisis que se formula a partir del siguiente interrogante: ¿cómo impacta la globalización del proceso productivo establecido de MONDRAGON en países en riesgo⁴ e identificados como mercados objetivo a partir de estrategias socialmente responsables?

La propuesta se basa en la implementación del estudio de caso múltiple (Yin, 2003), cuya implementación se observa de forma creciente como método de investigación en el seno del sector empresarial. Cepeda Carrión (2006: 59) identifica, en este sentido, tres cualidades:

[...] primero, el investigador puede estudiar la empresa en su estado natural, aprender de la situación, y generar teorías a partir de todo ello. Segundo, el método del

4. El Banco Mundial - BM considera los países de ingreso alto como países sin riesgo. Por defecto, los países de ingreso bajo, medio-bajo y medio-alto son considerados de riesgo. Ver www.worldbank.org/data/countryclass/classgroups.htm.

caso permite al investigador responder el <<cómo>> y al <<por qué>>, esto es, comprender la naturaleza y complejidad de los procesos que toman lugar. Tercero, el estudio de casos es una manera apropiada de investigar en un tema en el cual se han desarrollado pocos estudios anteriormente.

Se pretende, en general, conocer cómo impacta en términos socioeconómicos la GPPE de MONDRAGON en países en riesgo considerados mercados objetivo, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico. Por lo tanto, se busca estudiar un fenómeno complejo (*la GPPE de MONDRAGON*) en su contexto real (*países en riesgo considerados mercados objetivo*), donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa (*en términos socioeconómicos, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico*). Se trata de un fenómeno contemporáneo en tanto se analiza los efectos actuales de la actividad socioeconómica de GPPE de MONDRAGON que se encuentran actualmente funcionando, y es posible acceder a personas que pueden brindar información sobre estas actividades. Adicionalmente, no es posible controlar los fenómenos bajo estudio ni los procesos implicados en él. No se tiene posibilidad de ejercer control alguno sobre el comportamiento de las GPPE allí donde se localizan, la generación de aportes en el orden socioeconómico ni su compromiso medioambiental. Al mismo tiempo, debe tenerse en cuenta que las GPPE no constituyen un grupo completamente homogéneo (heterogeneidad en trayectoria, localización, legislación a la que atenerse, bienes y servicios ofrecidos) con lo cual es preciso analizar en profundidad la realidad de la GPPE y de su entorno contextual. De otra manera, el análisis podría conducir a conclusiones erróneas.

Lo expuesto sienta las bases que justifican el uso del estudio de múltiples casos holístico –Tipo 3– descriptivo y explicativo como método en la investigación. Al definir como unidad de análisis a las GPPE de MONDRAGON emplazadas en países en riesgo identificados como mercados objetivo, la siguiente tabla recoge la intersección de las variables emplazamiento, clasificación del Banco Mundial y clasificación de MONDRAGON.

Figura 6. Delimitación de la unidad de análisis

País	Clasificación MONDRAGON	Clasificación BANCO MUNDIAL
Brasil	Prioritario	Ingresos medios-altos
China	Prioritario	Ingresos medios-bajos
India	Prioritario	Ingresos medios-bajos
México	Potencial	Ingresos medios-altos

Fuente: elaboración propia.

Conociendo, entonces, la pregunta principal de investigación, el objetivo general y la delimitación de la unidad de análisis, seguidamente se detallan las proposiciones teóricas organizadas por vertiente, asociadas a factores, revisión literaria y preguntas de investigación específicas.

Figura 7. Proposiciones teóricas

PROPOSICIONES TEÓRICAS	FACTOR	REVISIÓN LITERARIA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
DIMENSIÓN INTERNA			
<i>VERTIENTE SOCIAL</i>			
P1. Las dimensiones e implicaciones de la implantación de la RSE son conocidas	Buen gobierno	Bowen, 1953; Clark, 1916; Lozano, 2008; OCDE, 2000; OIT, 1977; Porter y Kramer, 2006; UN, 2004 Varias normas y principios	<p>¿Cómo impacta la GPPE de Mondragon en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, en términos socioeconómicos sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico?</p> <p>p7. ¿Cómo se llevan a cabo las estrategias socialmente responsables?</p>
P2. Las principales normas y principios relativos a la RSE en el ámbito internacional son conocidos y adoptados	Buen gobierno	COM, 2001; GRI, 2006; ISO, 2010; OIE, 2003; PNUD, 2009; UN, 2004 Varias normas y principios	
P3. Se adoptan criterios socialmente responsables en la definición de valores y principios	Buen gobierno	CSR Europe, 2005; ISO, 2010 Varias normas y principios	
P4. Los derechos humanos son parte de la cultura empresarial. Se han desarrollado políticas y estrategias internas tendientes a evitar toda discriminación en el seno de la empresa	Derechos humanos	OIT, 1977; UN, 2004	
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>			
P5. No se auspicia ni implementa la exposición de los trabajadores al trabajo forzoso. Se determina la cantidad de horas de trabajo semanales	Prácticas laborales	OCDE, 2000; OIT, 2009d; UN, 2004	<p>p4. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de puestos de trabajo decentes?</p>
P6. El derecho de los trabajadores a formar sindicatos y a negociar colectivamente es respetado. Cuando la ley local restringe el derecho a creación de sindicatos, se facilitan instrumentos para negociar colectivamente	Prácticas laborales	OCDE, 2000; OIT, 2008c	
P7. La política salarial cumple con los requisitos de la normativa local para el sector o la industria	Prácticas laborales	OIT, 2008a; 2009d	<p>p5. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de ingresos decentes?</p>
P8. La política salarial es equitativa. No se realiza distinción por variable de atributo	Prácticas laborales	OIT, 2007b	

PROPOSICIONES TEÓRICAS	FACTOR	REVISIÓN LITERARIA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN		
P9. El entorno laboral es seguro. Se adoptan medidas en materia de seguridad, salud y prevención de riesgos	Prácticas laborales	CSR Europe, 2005; GRI, 2002	¿Cómo impacta la GPPE de Mondragón en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, en términos socioeconómicos sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico? p7. ¿Cómo se llevan a cabo las estrategias socialmente responsables?	p4. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de puestos de trabajo decentes?	
P.10. El entorno laboral es estable. Se busca estabilidad en la plantilla así como la reducción de impactos ante cambios estructurales	Prácticas laborales	ACI, 1995; OCDE, 2000			
P.11. Se rechaza la contratación de trabajo infantil exponiéndose a políticas, procedimientos o programas globales dedicados a tales fines	Prácticas laborales	OIT, 2006b			
VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL					
P.12. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucren a la totalidad de la organización	Medioambiente	CSR Europe, 2005; UN, 2004	¿Cómo impacta la GPPE de Mondragón en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, en términos socioeconómicos sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico? p7. ¿Cómo se llevan a cabo las estrategias socialmente responsables?	P.3. ¿Cómo se alinean las políticas medioambientales con la estrategia empresarial?	
DIMENSIÓN EXTERNA					
VERTIENTE SOCIAL					
P.13. La corrupción se combate por medio de políticas generales que velan por el rechazo de pagos o cobros de contribuciones ilícitas	Buen gobierno	OCDE, 2000	¿Cómo impacta la GPPE de Mondragón en países en riesgo e identificados como mercados objetivo, en términos socioeconómicos sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico? p7. ¿Cómo se llevan a cabo las estrategias socialmente responsables?	P.6. ¿Cómo se alinean las políticas sociales con la estrategia empresarial?	
P.14. Las auditorías a proveedores no sólo contemplan la calidad sino que también contienen el aspecto social	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004			
P.15. Se llevan a cabo programas de apoyo a proveedores locales que impulsan su desarrollo y la estabilidad de la relación	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004			

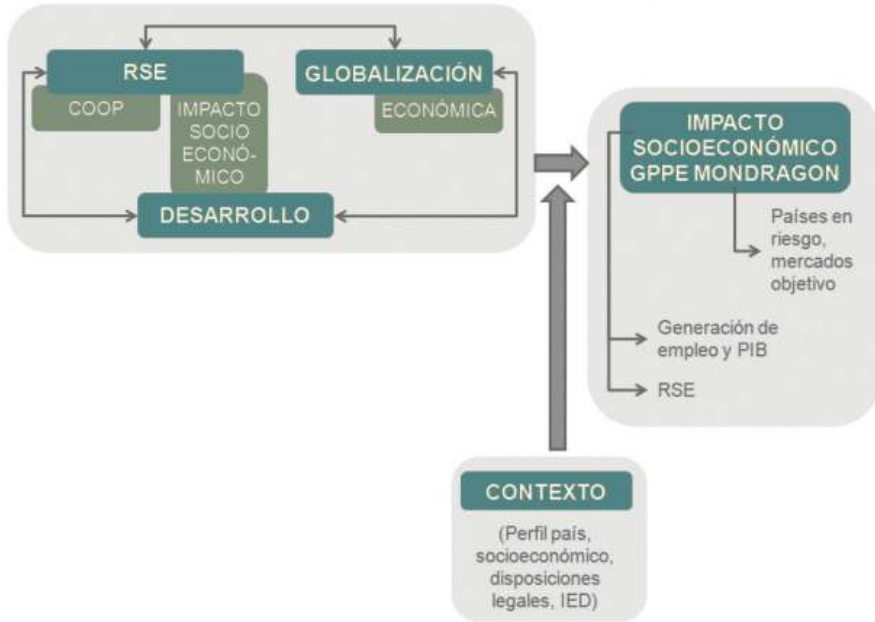
PROPOSICIONES TEÓRICAS	FACTOR	REVISIÓN LITERARIA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
<i>VERTIENTE ECONÓMICA</i>			
P.16. Se conoce la política salarial que aplican sus proveedores	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004	p5. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de ingresos decentes?
P.17. Se conoce la política laboral que aplican sus proveedores	Proveedores	ISO, 2010; UN, 2004	p4. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de puestos de trabajo decentes?
P.18. Se conoce la política salarial de sus trabajadores subcontratados	Trabajadores subcontratados	ISO, 2010; SAI, 2005	p5. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de ingresos decentes?
P.19. Se conoce la política laboral de sus trabajadores subcontratados	Trabajadores subcontratados	ISO, 2010; SAI, 2005	p4. ¿Cómo se alinean las políticas económicas con la estrategia empresarial, en términos de puestos de trabajo decentes?
<i>VERTIENTE MEDIOAMBIENTAL</i>			
P.20. La minimización del impacto medioambiental se busca por medio de procedimientos generales que involucran a la totalidad de la organización	Medioambiente	CSR Europe, 2005; UN, 2004	p3. ¿Cómo se alinean las políticas medioambientales con la estrategia empresarial?
<i>GRUPOS DE INTERÉS</i>			
P.21. Hay un mapa de grupos de interés desarrollado en el cual se identifican a los diversos agentes, su priorización, su clasificación y sus temas de interés	Grupos de interés	Freeman, 1984; 1994	P8. ¿Cómo está conformado el mapa de grupos de interés?

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, de forma sintética, en la figura 8 se modeliza el fenómeno antes descrito a ser estudiado.

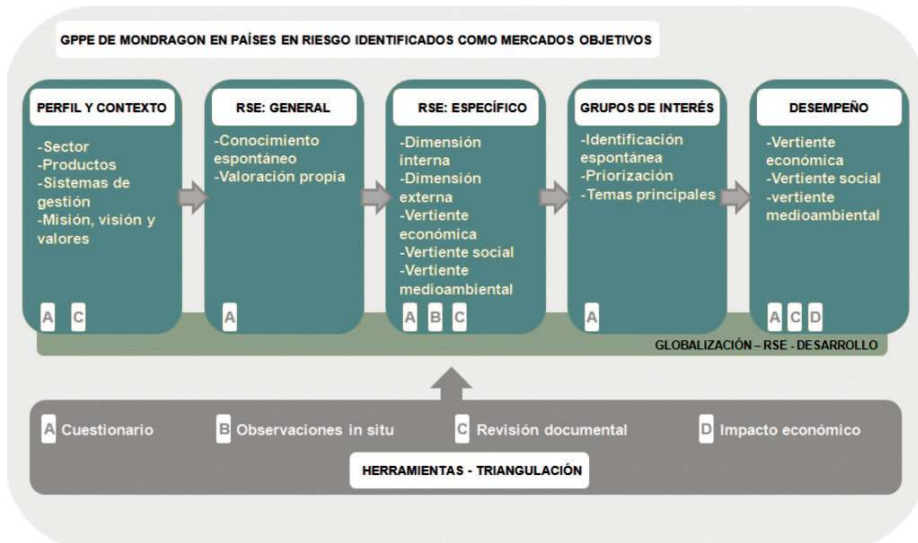
La versión ampliada del modelo, detallado en la figura 9, permite visualizar rasgos principales del protocolo de actuación, herramientas que sientan la base de la triangulación, la unidad de análisis, los fines, la interrelación y dinamismo entre las partes.

Figura 8. Modelo parsimonioso de la presente investigación



Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Modelo ampliado de la presente investigación



Fuente: elaboración propia.

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES FUTURAS

El presente trabajo propone un modelo de análisis de GPPE de matrices cooperativas. La complejidad del fenómeno, la necesidad de estudiarlo en su contexto real, su contemporaneidad, la imposibilidad de controlar comportamientos, la heterogeneidad del colectivo y la imprecisión de los límites entre el fenómeno y el contexto, son elementos que justifican el uso del estudio de múltiples casos como método de estudio.

Si bien el presente trabajo logra sentar las bases de este modelo, así como señalar el escenario en el que se circunscribe, presenta una serie de limitaciones e implicaciones. Entre las primeras, puede al menos mencionarse: (1) que restan aportes científicos y académicos por ser revisados e incorporados en el marco teórico y en el desarrollo del método de estudio; (2) la complejidad del trabajo de campo in-situ teniendo en cuenta la disponibilidad de los responsables de las GPPE, el tiempo de dedicación y la logística. Asimismo, y principalmente, dada las limitaciones de extensión del presente artículo, no fue posible introducir las áreas clave para la implantación de la RSE en los procesos de GPPE como así tampoco los contenidos a partir de los cuales recabar información.

Respecto a las implicaciones futuras, se reconoce: (1) la concreción de un método que aborde el impacto económico y las estrategias socialmente responsables de GPPE de cooperativas. Esta información puede ser gestionada por parte de cada una de las empresas en beneficio de su proyecto socio-empresarial con diversos agentes locales, como ser el sector Gobierno, y otras instituciones tales como Agencias de Desarrollo; (2) la posibilidad de conocer los puestos de trabajo y PIB generados a raíz de la actividad de GPPE de cooperativas, como medio eficiente para acercarse al aporte realizado en términos de dinamización de la economía; (3) el propósito de cubrir vacíos científico-académicos en cuanto al desempeño de cooperativas en su globalización económica.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ADVALUA. *Manual para el tutor del programa RSE.Coop. Herramientas para el tutor*, Vitoria: Konfekoop, 2010.
- ALBURQUERQUE, Francisco; DINI, Marco. *Cambio Estructural y Globalización. Competitividad global y territorial*. Sevilla: Gráficas Santa María, Coria del Río, 2008.
- ALTUNA GABILONDO, Larraitz (Coord.). *La ECM. Una síntesis general*, Oñati: Gertu, 2008.
- ARANZADI, Dionisio. "La empresa cooperativa y sus ventajas competitivas". En: *Boletín de estudios económicos*, 54, 167, 1999; pp. 16-23.
- ARZADUN, Paula. Globalización económica y cooperativismo. Estudio empírico sobre el sector cooperativo argentino, *XIII Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa – CIRIEC España*, 21 y 22 de octubre. 2010.
- ; CASTELAO CARUANA, M^a Eugenia. "Estrategias de comunicación eficiente en el movimiento cooperativo argentino: un desafío pendiente". En: *Cooperativismo y Desarrollo*, 93, 2008; pp. 54-70.

- BELHOUARI, Adil; BUENDIA MARTINEZ, Inmaculada; LAPOINTE, Marie José; TREMBLAY, Benoit. "La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?" En: *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 2005; pp. 191-208.
- BERTULLO, Jorge. "El cooperativismo en la sociedad global ¿pervivencia de una utopía o forma emergente de organizar la renta del capital?" En: RADRIGÁN RUBIO, Mario, (Coord.), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Québec: IRECUS, 2007; pp. 90-109.
- BIRCHALL, Johnston; HAMMOND, Lou. *Resilience of the Co-operative Business Model in Times of Crisis*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. 2009.
- BRETT, Fairbairn. *The Meaning Of Rochdale: The Rochdale Pioneers And The Co-Operative Principles*, Centro de Estudios Cooperativos de la Universidad de Saskatchewan Occasional Papers, 31778. 1994.
- CANCELO, Antonio. "El Plan estratégico corporativo de internacionalización de MCC". En: *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 25, 1996; pp. 27-31.
- . "Particularidades cooperativas en los procesos de globalización". En: IRIZAR, Iñazio. (Coord.) *Cooperativas, globalización y deslocalización*. Mondragon: Mondragon Unibertsitatea, 2006; pp. 135-147.
- CEPEDA CARRIÓN, Gabriel. "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principio de aplicación práctica para estudios de casos". En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 029, 2006; pp. 57-82.
- DE CASTRO SANZ, Marcos. "A internacionalización e as empresas cooperativas". En: *Cooperativismo e Economía Social*, 23, 2001; pp. 55-72.
- . "La responsabilidad social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa". En: *CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, 2005; pp. 29-51.
- DELLER, Steven; HOYT, Ann; HUETH, Brent; SUNDARAM-STUKEL, Reka. *Research on the Economic Impact of Cooperatives*. Wisconsin: University of Wisconsin Center for Cooperatives. 2009.
- ERRASTI, Anjel. "Modelos de empresa multinacional democrática o cooperativa". En: *Cuadernos de Gestión*, 4, 2, 2004; pp. 13-29.
- FERNÁNDEZ DE LANDA, Fernando. Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en las Oficinas Centrales de MONDRAGON en Arrasate, País Vasco, en diciembre de 2010.
- FONSECA, Jorge; MARTÍNEZ GONZÁLEZ-TABLAS, Ángel. "Economía Política de la globalización y su crisis". En: Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras (Ed.) *La Globalización en el siglo XXI: retos y dilemas*. Zamudio: Argia Grafika, 2008; pp. 33-54.
- GARCÍA ZABALA, Asier. "La inversión extranjera directa y la empresa transnacional en la era de la globalización". En: ETXEBERRIA, Xabier; GARCÍA ZABALA, Asier; ROYO, Saioa (Coord.) *Responsabilidad y ética de las empresas inversoras en los países empobrecidos*. Bilbao: Bakeaz; Emaús Fundación Social, 2005; pp. 45-86.
- HERRASTI, Jesús. Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en el Polo de Innovación Garaia en Arrasate, País Vasco, en noviembre de 2010.

- HESSSEL, Stéphane. *iComprometeos!*, Barcelona: Destino, 2011.
- IZQUIERDO ALBERT, Consuelo. "La globalización neoliberal. Tendencias fundamentales. Impacto en el cooperativismo". En: RADRIGÁN RUBIO, Mario. (Coord.), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Québec: IRECUS, 2007; pp. 40-66.
- KAPLAN DE DRIMER, Alicia. "Las mutaciones estructurales de las cooperativas autorizadas o propuestas en algunos países, ¿permitirán preservar la naturaleza cooperativa y el interés general de sus miembros?". En MONNIER, Lionel. *Cambios estructurales e interés general: hacia nuevos paradigmas para la economía, social y cooperativa*. Valencia: CIRIEC, 1996; pp. 198-216.
- LARREA, José Luis. "Internacionalización de la empresa vasca. Retos desde la competitividad". En: *Boletín de estudios económicos*, 63, 193, 2008; pp. 59-82.
- LEONTIEF, Wassily. *El futuro de la economía mundial*, Oxford University Press. Versión en castellano, México: Siglo XXI Editores, 1997.
- LORENZO, Germán. Comunicación personal. Entrevista individual de 2 horas realizada en las Oficinas Centrales de MONDRAGON en Arrasate, País Vasco, en diciembre de 2010.
- MARTÍ, Juan. "Globalización, transformaciones en el mundo del trabajo y cooperativa de trabajadores. La recuperación de empresas en Uruguay y Argentina". En: RADRIGÁN RUBIO, Mario (Coord) *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*. Québec: IRECUS, 2007; pp. 182-223.
- MONDRAGON. *Informe Anual 1998*. Mondragón: autor. 1999.
- . *Informe Anual 1999*. Mondragón: autor. 2000.
- . *Informe Anual 2007*. Mondragón: autor. 2008.
- . *Informe Anual 2008*. Mondragón: autor. 2009.
- . *Perfil Corporativo 2010*. Mondragón: autor. 2011.
- MTESS - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad. Compromiso sobre RSE para la promoción del Trabajo Decente. En: *RSE y trabajo decente en la argentina* (1ª ed.), Buenos Aires: autor, 2009; pp. 145-155.
- MUGARRA, Aitziber. "Responsabilidad social, balance social y empresa social". En: SALINAS RAMOS, Francisco (Coord.) *Responsabilidad Social de las Empresas y Balance Social*. Ávila: Universidad Católica de Ávila, 2003; pp. 137-150.
- OIT - Oficina Internacional de Trabajo. *Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* (3º ed.) <http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/spanish.pdf>, consultado el 12 de mayo de 2009. Ginebra: autor. 1977.
- . *Declaración Tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* (3º ed.). 2006a. <http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/spanish.pdf>, consultado el 12 de mayo de 2009.
- . *Declaración de la OIT sobre justicia social para una globalización equitativa*, 2008. http://www.ilo.org/global/publications/Officialdocuments/WCMS_099768/lang-es/index.htm, consultado el 1 de diciembre de 2010.
- ORMAETXEA, José. *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, Caja Laboral Popular: Aretxabaleta, 1997.

- . *Didáctica de una experiencia empresarial. El cooperativismo de Mondragón*, Otalora: Aretxabaleta, 2003.
- RAMOS CARVAJAL, Carmen; ROBLES TEIGEIRO, Luis. “Cambio estructural en España (1980-2000)”. En: *Estadística española*, 51, 2009; pp. 505-541.
- SOMAVIA, Juan. *Memoria del Director General: Trabajo Decente. 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 1999. <http://www.oit.org/public/spanish/standards/reim/ilc/ilc87/rep-i.htm>, consultado el 14 de septiembre de 2009.
- . *Cooperatives for a Fair Globalisation: Creating opportunities for everyone. Discurso de International Labour Office (ILO)* en la sesión nº82 de Cooperación Internacional de ICA, 2004.
- VANEK, Jaroslav. “A note on the future and dynamics of economic democracy”. En: NOVKOVIC, Sonja y SENA, Vania (ed.) *Cooperative Firms in global markets: incidence, viability and economic performance*. Reino Unido: Elsevier, 2007; pp. 297-304.
- VILLARREAL LARRINAGA, Oskar. “La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias”. En: *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 1, 1, 2008; pp. 67-82.
- . *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco. 2006.
- YIN, R. *Case Study Research* (3º ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publishing. 2003.