



CIRIEC-España, Revista de Economía  
Pública, Social y Cooperativa

ISSN: 0213-8093

[ciriec@uv.es](mailto:ciriec@uv.es)

Centre International de Recherches et  
d'Information sur l'Economie Publique,  
Sociale et Coopérative

Arzadun, Paula

Globalización del proceso productivo establecido y su impacto socioeconómico. El caso de Orklis.

Coop. en China. El caso de Orklis. Coop. en China

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 83, 2015, pp.  
169-199

Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et  
Coopérative

Valencia, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17440036008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 83, Abril 2015, pp. 169-199**

# **Globalización del proceso productivo establecido y su impacto socioeconómico. El caso de Orkli S. Coop. en China**

**Paula Arzadun**

MIK & Mondragon Unibertsitatea

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2015 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)

[www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Globalización del proceso productivo establecido y su impacto socioeconómico. El caso de Orkli S. Coop. en China

**Paula Arzadun**

## RESUMEN

*Mondragón es el primer grupo empresarial en la Comunidad Autónoma del País Vasco, décimo a nivel del Estado Español y primero del sector de la Economía Social. Ante la evolución, complejidad y globalización de los mercados, 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 es fruto de una investigación más amplia en la que se desarrolló una herramienta analítica de evaluación del impacto socioeconómico, y que se utilizó con el objetivo de conocer el impacto de la GPPE de Mondragón en países en riesgo identificados como mercados objetivo. Para ello se combinaron dos tipos de medidas. Se evaluó, por un lado, el impacto económico a través de las Tablas Input-Output (Leontief, 1970) y, por otro lado, el grado en el que se alinean diversas políticas y prácticas económicas, ambientales y socialmente responsables con la estrategia empresarial (Porter y Kramer, 2006). En concreto, aquí se presentará el caso de Orkli S.Coop en la ciudad de Kunshan, China, para lo cual se llevó a cabo un trabajo de campo in situ durante el mes de junio de 2009.*

**PALABRAS CLAVE:** Impacto socioeconómico, globalización económica, globalización del proceso productivo establecido, Mondragón, Orkli S.Coop.

**CLAVES ECONLIT:** F620, F610, F630, M140, L240.

**Cómo citar este artículo:** ARZADUN, P. (2015): "Globalización del proceso productivo establecido y su impacto socioeconómico. El caso de Orkli S. Coop. en China", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 169-199.

**Correspondencia:** Paula Arzadun, profesora de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, investigadora de MIK & Mondragon Unibertsitatea, facilitadora - socia fundadora de AiM consultores. E-mails: parzadun@itcr.ac.cr, pcarzadun@mondragon.edu, paula.arzadun@gmail.com.

## **Mondialisation du processus de production établi et son impact socio-économique. Le cas d'Orkli S. Coop, en Chine**

**RÉSUMÉ :** Mondragón est le premier groupe d'entreprises de la Communauté autonome du Pays basque, le dixième au niveau de l'État espagnol et le premier du secteur de l'économie sociale. Face à l'évolution, à la complexité et à la mondialisation des marchés, il a cherché à s'adapter et à répondre à un scénario en pleine expansion, l'un des effets directs étant la mondialisation économique, en général, et la diffusion d'expériences de mondialisation du processus de production établi (MPPE), en particulier.

Cet article est le résultat d'une enquête plus vaste dans le cadre de laquelle a été développé un outil analytique d'évaluation de l'impact socio-économique utilisé afin de déterminer l'incidence de la MPPE de Mondragón dans les pays à risque identifiés comme marchés cibles. Pour cela, deux types de mesures ont été associés. L'impact économique, d'une part, a été évalué grâce aux tableaux d'entrée et de sortie (Leontief, 1970) et, la mesure dans laquelle se sont alignées différentes politiques et pratiques économiques, environnementales et sociales avec la stratégie professionnelle a été évaluée d'autre part (Porter et Kramer, 2006). Concrètement, nous présenterons ici le cas d'Orkli S.Coop dans la ville de Kunshan, en Chine, pour lequel sera réalisé un travail de terrain in situ au mois de juin 2009.

**MOTS CLÉ :** Impact socio-économique, mondialisation économique, mondialisation du processus de production établi, Mondragón, Orkli S.Coop.

## **The globalisation of manufacturing and its socio-economic impact – The case of Orkli S. Coop in China**

**ABSTRACT:** Mondragon is the largest business group in the Basque Country, the tenth largest in Spain and the largest in the social economy. In recent years, Mondragon has been seeking to adapt to a new context of increasingly complex and global markets. One result of this process of adaptation has been the full entry of Mondragón itself into the global economy in general, and, in particular, the international expansion of its manufacturing activities.

This paper is the result of a wider study that developed an analytical tool for the evaluation of socio-economic impact which has been applied to Mondragon enterprises in risk countries identified as target markets. It combines two kinds of measurement: firstly, the economic impact of these firms' manufacturing activities through Input-Output tables (Leontief, 1970), and, secondly, the alignment of different economic, environmental and socially-responsible policies and practices with their core business strategies (Porter y Kramer, 2006). This paper presents the case of Orkli S.Coop in Kunshan, China, following fieldwork that took place in June 2009.

**KEY WORDS:** Socio-economic impact, economic globalization, manufacturing globalization, Mondragon, Orkli S.Coop.

## **1.- Introducción**

Al interior del sector cooperativo, Mondragón desempeña un destacado rol, en general, y en cuanto a su trayectoria en globalización económica, en particular. Vinculado a ello, en lo que respecta al estudio del impacto socioeconómico que las empresas provenientes del mundo cooperativo generan en su entorno, se han identificado vacíos científicos. De esta manera, aunando la relevancia de Mondragón y las carencias en la literatura científica, surge el siguiente interrogante: ¿cómo impacta la globalización del proceso productivo establecido - GPPE de Mondragón en países en riesgo e identificados como mercados objetivo<sup>1</sup>, entendiendo el impacto tanto en términos estrictamente económicos como en términos socioeconómicos a partir de estrategias socialmente responsables?

El presente trabajo es fruto de una investigación más amplia en la que se desarrolló una herramienta analítica de evaluación del impacto socioeconómico que se utilizó con el objetivo de conocer el impacto de la GPPE de Mondragón en países en riesgo identificados como mercados objetivo (Arzadun, 2012a). Para ello se combinaron dos tipos de medidas. Se evaluó, por un lado, el impacto económico a través de las Tablas Input-Output (Leontief, 1970) y, por otro lado, el grado en el que se alinean diversas políticas y prácticas económicas, ambientales y socialmente responsables con la estrategia empresarial (Porter y Kramer, 2006). En concreto, aquí se presentará el caso de Orkli S.Coop en la ciudad de Kunshan, China, para lo cual se llevó a cabo un trabajo de campo *in situ* durante el mes de junio de 2009.

## **2.- Globalización del Proceso Productivo Establecido**

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).

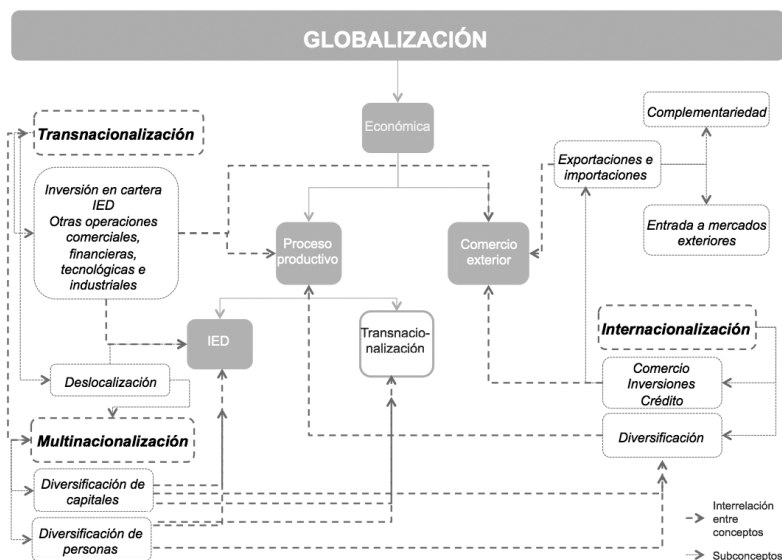
1.- La internacionalización se estableció como uno de los objetivos básicos de Mondragón hacia el mes de julio de 1993, cuando se aprobó la Política Empresarial para el período 1994-1996. En ese momento se acordó la realización de un Plan específico de Internacionalización para la Corporación, denominado Plan estratégico Corporativo de Internacionalización - PECl. Producto de la reflexión que se llevó a cabo en el año 1993, se definieron tres tipos de mercados objetivo: Básicos, Prioritarios y Potenciales (Arzadun, 2012).

La propagación se dio primeramente en la esfera de la circulación para irrumpir posteriormente en la esfera de la producción, tomando un ritmo acelerado a partir de mediados del siglo XX. Por lo tanto, no puede indicarse que la globalización es un fenómeno nuevo. Sin embargo, sí que es uno de los aspectos distintivos del mundo contemporáneo, que incide en los procesos de distribución, acumulación, producción y consumo (García Zabala, 2005; Izquierdo Albert, 2007, Martí, 2007).

La globalización es una categoría histórica que tiene múltiples dimensiones<sup>2</sup> y entre ellas se cuenta la económica, foco del presente trabajo (Fonseca y Martínez Gonzáles-Tablas, 2008).

Existe amplia literatura dedicada a la globalización económica de la empresa utilizando diversas conceptualizaciones. En términos generales puede decirse que estas profusas aportaciones hacen referencia a disímiles actividades utilizando un mismo concepto, o por el contrario, que se utilizan diferentes concepciones para hacer referencia a una misma actividad<sup>3</sup>. En la siguiente figura se ilustra dicha situación.

**Figura 1. Acepciones de la dimensión económica de la globalización**



FUENTE: Elaboración propia.

2.- De acuerdo con los autores, las dimensiones son: social, ecológica, económica, comunicacional, cultural, ideológica, política, técnica y militar.

3.- Ver Arzadun, 2012a (pp. 45-75); Arzadun, 2012b.

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” (Arzadun, 2012a:67).

Habiendo señalado las delimitaciones conceptuales a las que se ceñirá el presente trabajo, a continuación se aborda la relación entre globalización y cooperativismo.

### **3.- 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.

En cuanto a la forma en la que se sitúan las cooperativas ante la globalización, 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. “A lo largo de la historia, al menos las preocupaciones de los teóricos del cooperativismo, fueron más bien de orden social y ético, y no de carácter empresarial” (Aranzadi, 1999:272). Pero la cooperativa 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 las ocasiones que presenta la globalización. Sólo es un riesgo para quienes quieran aferrarse al pasado. Sin embargo, para sacar provecho de las oportunidades resulta importante conocer el punto de partida y resolver las debilidades antes descritas.

Resulta fundamental reforzar y potenciar las empresas cooperativas. “Una cooperativa debe ser, precisamente por su responsabilidad social, una empresa, y no tener vocación de subcontratista. Cuanto más potente sea la presencia de la cooperativa en el mercado más podrá defender y explicar su sistema organizativo” (De Castro Sanz, 2001:68). La globalización se presenta, entonces, como un desafío irrenunciable para el cooperativismo que demanda la puesta en práctica de acciones que fortalezcan al sector en cuanto a sus estructuras, representación y estrategias, de manera tal de continuar expandiendo la fórmula socioeconómica empresarial del sector cuyos fundamentos, como se mencionó precedentemente, permanecen vigentes y responden a la búsqueda de creación de empleo decente así como a estrategias socialmente responsables de las organizaciones.

Ahora bien, se han recogido hasta aquí elementos que caracterizan el punto de partida del sector, así como oportunidades que podrían ser explotadas siendo agentes activos en la globalización económica, y plausibles reacciones necesarias ante cuestiones no abordadas. Ahora bien, en lo alusivo al rol de las cooperativas en la globalización económica en general y en la GPPE en particular, surgen dos posturas bien diferenciadas (Bertullo, 2007; Mendizabal y Errasti, 2006):

- 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.

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 (Arzadun, 2012a). Por ello, consideran preciso tomar conciencia de estas amenazas para actuar en consecuencia (Bertullo, 2007; Izquierdo Albert, 2007; Kaplan de Drimer y Drimer, 1975).



Esta tercera postura es híbrida de las dos anteriores, marcando una línea de pensamiento que 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 en torno a una serie de hechos recientes sobre los cuales se considera necesario actuar para que se diluciden los interrogantes sobre las “verdaderas posibilidades y contribución en la búsqueda de sociedades más justas y alternativas realistas al capitalismo” (Bertullo, 2007:91). Estas preocupaciones pueden agruparse en torno a 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 (Martí, 2007). Así, paulatinamente se fue adoptando un discurso inicialmente ajeno al mundo cooperativo en diversos ámbitos. En otras palabras, en una visión global, los cambios o mutaciones mencionados “no son otra cosa que manifestaciones institucionales de una situación aún más compleja, como lo es la pérdida de vigencia de los valores cooperativos” (Bertullo, 2007:99).

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 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.

## **4.- Mondragón y globalización**

Mondragón se acerca a las seis décadas de vida habiendo gestado su primera célula empresarial a fines del año 1955 en Gasteiz/Vitoria<sup>4</sup> como una práctica empresarial provisional. “Las primeras cooperativas surgieron en un escenario de diversas limitaciones, algunas impuestas y otras desarrolladas por el sector empresarial” (Arzadun, 2012b:39).

*4.- Capital de la provincia vasca de Araba/Álava, distante a 40 km. al suroeste de Arrasate/Mondragón.*

En la década de los noventa del siglo XX encuentra en la globalización económica uno, si no el mayor, de los retos a enfrentar. Sin embargo, ya en los años sesenta comienzan a experimentarse acciones en este plano. En ese entonces, 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 otra visión de negocios “con una mentalidad que se acostumbró a convivir con la competencia, a exportar y a mantener la calidad” (Ormaetxea, 1997:35).

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” (Arzadun, 2012a:172). 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<sup>5</sup> detectaron la necesidad de estudiar otros artefactos similares a los que ellos producían para perfeccionar técnicas y resultados. Aquí se da la primera aproximación al mercado extranjero y 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, 1997). De acuerdo con Herrasti (2010), “los sectores en los que estamos son sectores masivos, seleccionados porque ofrecían importantes oportunidades de crecimiento y la generación de puestos de trabajo. Pero, a su vez son globales. En consecuencia, si en vez de estos hubiéramos optado por tiendas, habríamos tenido otro tamaño pero quizás no hubiéramos tenidos la necesidad de globalizarnos. En cambio, con tal la estructura, no teníamos opción, habíamos llegado a un punto sin retorno. Bueno, el retorno era morir a medio plazo”.

5.- El Padre D. José María Arizmendiarieta (1915-1976) es considerado el inspirador y dinamizador de la ECM.

Pareciera ser que las fases seguidas fueron: (1) adquisición de licencias; (2) exportaciones; (3) implantaciones productivas en el exterior. Sin embargo, no es generalizable. En definitiva, la trayectoria depende de cada negocio. Permanece la 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 Mondragón, lo que sí se ha presentado es una incidencia cada vez mayor de las ventas internacionales sobre las ventas totales, en el Área Industria. 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%.

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. Este proceso ha probado ser una estrategia de éxito para las cooperativas. Su posición en relación con compañías del mismo sector de Europa y el mundo es de liderazgo, y considerablemente mejor respecto a los años ochenta o noventa (Errasti Amozarrain, 2004), todo lo cual no está exento de interrogantes y desafíos.

Así, la realidad al interior del Área Industrial también es diferente en cuanto a la experiencia de cada cooperativa y cada división, por la divergencia de negocios. Sin embargo puede decirse que, al año 2012, Mondragón está presente en los cinco continentes por sus GPPE y delegaciones comerciales, que los puestos de trabajo en el exterior representan en torno al 17% del total, que el 70% de las ventas del Área son internacionales, y que cuenta con 105 GPPE y 9 delegaciones corporativas.

## 5.- Impacto socioeconómico

El presente apartado introduce dos elementos centrales para la evaluación del impacto socioeconómico que aquí se pretende. Por un lado, la introducción al impacto económico a través de las Tablas Input-Output (Leontief, 1970) y, por otro lado, los contenidos referidos a políticas y prácticas económicas, ambientales y socialmente responsables.

### 5.1. 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. 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).

## **5.2. Políticas y prácticas económicas, ambientales y socialmente responsables**

Tal como se indicó en la introducción del presente trabajo, el análisis de impacto socioeconómico se llevó a cabo combinando dos tipos de medidas: evaluando (1) el impacto económico (Leontief, 1970) y (2) el grado en el que se alinean diversas políticas y prácticas económicas, ambientales y socialmente responsables con la estrategia empresarial (Porter y Kramer, 2006).

Una de las principales dificultades a la que se enfrenta la RSE “es el temor de relegar el discurso al ámbito teórico sin ofrecerse a las empresas instrumentos adecuados para pasar a la acción y a la evaluación. La empresa vive en el mundo de los hechos, no solo en el de las ideas, por eso tiende a ser pragmática y requerir herramientas” (Navarro García, 2008:71). El despliegue de normas, estándares y herramientas en esta materia es considerable. Los mismos riesgos e ineficiencias que pueden presentarse por la mera profusión de discursos teóricos también se presentan ante una vasta propuesta práctica. Por ello, tras una revisión general, se ha detectado una serie de referentes con intersecciones en áreas, dimensiones y contenidos abordados, a partir de los cuales se configuró un tablero de indicadores para los fines del presente trabajo. De acuerdo con la distinción realizada por la COM (2001), los diversos aspectos fueron clasificados en dos dimensiones: interna y externa. También se organizaron de acuerdo a la triple vertiente de la RSE: medioambiental, social y económica. Y dentro de ésta última, se adoptó los aportes en términos de empleo decente.

Recapitulando, a continuación se detalla una síntesis fruto de este análisis y revisión exponiendo la intersección entre las principales normas, principios y recomendaciones y los referentes antes mencionados, por dimensión y área. De esta forma, se justifica las políticas y prácticas económicas, sociales y ambientales evaluadas para los fines de la presente investigación.

**Tabla 1. Síntesis de principales normas, principios y recomendaciones, y ámbitos de incidencia**

NORMAS, PRINCIPIOS, RECOMENDACIONES RELEVANTES EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL				
DIMENSIÓN	ÁREA	CONTENIDO GENERAL	VERTIENTE <sup>6</sup>	
Interna	Buen Gobierno	Adopción de normas, principios, recomendaciones, más relevantes en el ámbito internacional	S	
		Adopción e inclusión de valores y principios éticos	S	
	Prácticas laborales	Rechazo del trabajo forzoso	E	
		Libertad de asociación y negociación colectiva	E	
		Política salarial	E	
		Ingreso decente	E	
		Política salarial equitativa	E	
		Condiciones de trabajo, salud y seguridad	E	
	Derechos Humanos	Trabajo decente	Políticas para evitar despidos y mantener el empleo	E
		Trabajo decente	Inclusión de los DDHH en la estrategia empresarial	S
Trabajo decente		Rechazo del trabajo infantil	E	
Externa	Medioambiente	Minimización de impactos no deseados	A	
	Buen Gobierno	Lucha contra la corrupción	S	
	Proveedores	Ingreso decente	Conocimiento de la política salarial de los proveedores	E
		Trabajo decente	Conocimiento de la política laboral de los proveedores	E
		Proveedores	Regulación de relaciones: auditorías sociales	S
			Apoyo/colaboración con los proveedores	S
	Trabajadores subcontratados	Ingreso decente	Conocimiento de la política salarial de los trabajadores subcontratados	E
		Trabajo decente	Conocimiento de la política laboral de los trabajadores subcontratados	E

6.- S= social; A= ambiental; E= económica

7.- Fernández Lorenzo, I., Geba, N., Montes, V. y Schaposnik, R. (1998)

8.- González, I. y San Bartolomé, J. (2009)

## **6.- Estudio de caso: Orkli Kunshan, China**

El propósito del presente apartado consiste en presentar los resultados correspondientes al estudio de caso de Orkli Kunshan. El trabajo de campo se llevó a cabo durante el mes de junio de 2009, como parte de una investigación más amplia que responde a la ficha técnica que se detalla a continuación.

**Tabla 2. Ficha técnica**

Objetivo principal	Conocer el impacto socioeconómico de GPPE de Mondragón implantadas en países en riesgo identificados como mercados objetivos, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico.
Método de investigación	Estudio de casos contemporáneo múltiple de carácter holístico (unidad de análisis sencilla)
Unidad de análisis	GPPE de Mondragón instaladas en países en riesgo identificados como mercados objetivos. GPPE que pudieran evaluar indicadores clave para la implantación de la RSE en los procesos de globalización económica
Sitio investigación	Brasil, China, India y México
Universo	GPPE de Mondragón instaladas en países en riesgo identificados como mercados objetivos.
Muestreo	Muestra lógica y teórica, selección por propósito (generalización interna, analítica)
Muestra	Cuatro GPPE de Mondragón, cada una en uno de los países en riesgo identificados como mercados objetivos.
Instrumentos de recolección de datos	Revisión documental; entrevistas en profundidad presenciales semi-estructuradas con preguntas abiertas y cerradas; observaciones in situ; fuentes secundarias
Fuentes de información	Interna: documentos (informes, memorias, reportes, auditorías, encuestas); archivos adicionales (página de internet, archivos audiovisuales, presentaciones); cuestionario semi-estructurado con preguntas abiertas y cerradas; contexto físico real; grabaciones de voz; grabaciones de audiovisuales; archivo fotográfico. Externa: publicaciones especializadas; base de datos CIVEX; informes de organismos oficiales; opiniones de expertos.
Informantes clave	Integrantes de la GPPE (mínimo el Director General)
Evaluación rigor y calidad	Validez interna y externa; fiabilidad
Trabajo de campo	Junio de 2009 – junio de 2010.

FUENTE: Arzadun, 2012a:236.

El objetivo general de la investigación fue “conocer el impacto socioeconómico de Globalizaciones del Proceso Productivo Establecido (GPPE) de Mondragón en países en riesgo identificados como mercados objetivo, sobre la base de estrategias socialmente responsables e impacto económico” (Arzadun, 2012a:35).

## 6.1. Análisis del perfil y contexto de la empresa

La gestación de Orkli S.Coop, nombre derivado de Ordizia Klima, tuvo lugar en un momento de crisis y recesión en los años setenta del siglo pasado. En ese entonces, la Asociación de padres de familia de Ordizia manifestó su inquietud ante la identificación de escasas posibilidades de inserción de las mujeres en el mercado laboral, a pesar de la ampliación del sector industrial local. Asimismo, cada vez más mujeres pretenderían acceder a trabajos fuera de sus casas. Entonces se comienza a investigar el mercado a fin de identificar espacios que pudieran ser explotados mediante la elaboración de productos que requiriesen intensiva mano de obra femenina, una aceptable tecnología y un eventual desarrollo.

Un encuentro con Copreci S.Coop<sup>9</sup> resolvió la búsqueda, quien facilitó el producto, la tecnología y el capital económico. De esta forma, se conformó la División II de Copreci, que empezó a funcionar el 26 de agosto de 1974 con el desarrollo de labores de montaje de piezas por parte de las mujeres trabajadoras. No transcurrió demasiado tiempo antes de considerar la posibilidad de escindir la División II, para que fuera una empresa independiente. Así, comenzó una etapa de separación de Copreci que implicó un plan de capitalización a cinco años, la valorización de los intangibles de la empresa y la definición de beneficios sobre las ventas si éstas superaban cierto volumen, entre otras negociaciones. En el mes de febrero de 1982 se concretó el inicio de actividades independientes de Orkli, centrándose en la producción de grupos magnéticos, termopares y válvulas para radiadores.

La empresa prosiguió su desarrollo, hasta configurar tres unidades de negocio diferenciadas:

- Seguridad termoelectrónica. Los productos ofrecidos son termopares y grupos magnéticos para el encendido y la vigilancia de llama, regulación y seguridad del gas. Se destina a fabricantes del sector de electrodomésticos;
- Calefacción y A.C.S. Válvulas y grupos de seguridad para control y regulación de la temperatura del aire y del agua en instalaciones de calefacción y agua caliente sanitaria. El mercado objetivo son los sectores mayoristas, distribuidores y almacenes dedicados a instaladores;
- Calentamiento de agua. Grupos magnéticos, termopares, válvulas y grupos de seguridad para regular el agua y el gas en aparatos de calentamiento de agua en el hogar. Esta unidad de negocio provee a fabricantes de calentadores y calderas del sector de electrodomésticos.

Progresivamente la empresa fue desarrollando distintas políticas de forma tal de optimizar su funcionamiento, incrementar el potencial de las personas que allí trabajan y mejorar su posicionamiento en el mercado. Fruto de su crecimiento, flexibilidad y continua adaptación para que su proyecto socio-empresarial persista, la oferta de Orkli se ha extendido al mercado mundial. Ha implantado dos GPPE en el exterior, una de ellas en Sao Paulo – Brasil y la otra en Kunshan – China; ésta última, foco del análisis del presente apartado. Adicionalmente posee una red propia de delegaciones y agentes presentes alrededor del mundo.

9.- Copreci, creada en el año 1963, desarrolla componentes para electrodomésticos. Fue la primera GPPE de Mondragón: ante un escenario de baja rentabilidad local a finales de la década de los '80 del siglo pasado y contando con un producto de barbacoa utilizado en Estados Unidos, Copreci buscó un socio en México. Tras la búsqueda de localizaciones, se optó por un grupo mexicano de Guadalajara que contaba con empresas relacionadas con la manufactura de piezas de gas, firmando el acta constitutiva en enero de 1989.



## 6.2. Globalización económica: la presencia en China

La empresa detectó la necesidad de estar presente en el exterior ante la amenaza de crecimiento de sus competidores y las oportunidades de negocio que se abrieron en mercados como el de China y el de otros países de Latinoamérica frente a la paulatina incorporación obligatoria de sistemas de seguridad en las cocinas a gas. En este sentido, siendo que son pocos los fabricantes a nivel mundial de este tipo de componentes resultaba de particular interés para Orkli iniciar un proceso de globalización económica, evitando que sus competidores o nuevos productores locales lograsen un mejor posicionamiento. En diciembre de 2001 la empresa se estableció en Ningbo, China, entrando en funcionamiento en junio de 2002. Comenzó a trabajar con una plantilla de 22 personas, siendo dos de ellas expatriadas. Al tiempo identificaron que la zona de Shanghai podría ser una mejor ubicación. Por ello, tres años más tarde se traslada la producción hacia Kunshan, ciudad a menos de 70 km. de la capital económica del país, Shanghai.

Desde el año 2003 Mondragón comenzó a analizar la posibilidad de desarrollar un polígono industrial en China que nucleara a GPPE de su entorno. En esos momentos, las autoridades de Shanghai forjaron el proyecto de la ciudad del automóvil, por lo que se emprendió la búsqueda de ubicaciones alternativas. Cuatro empresas formaron parte de la primera fase de ese proyecto. Orkli fue una de ellas, junto con Wingroup, Orbea y Oiarso. En el año 2008 se incorporaron tres nuevas empresas participadas por Batz, Fagor Arrasate y Fagor Industrial.

Orkli continúa con la producción de válvulas, bujías, termopares y grupos en Kunshan, procurando “alcanzar una cuota de mercado establecida y sostenible, ser una empresa reconocida por la calidad de sus productos y consolidar su equipo local de trabajadores” indica Usandizaga (2009), Director General de Orkli Kunshan.

La decisión de implantarse en China no estuvo exenta de dificultades y oportunidades. Entre las primeras se destaca que:

- Las dimensiones y capacidades propias de una PyME en principio no se corresponden con las extensiones y los alcances del mercado chino;
- Las diferencias en el ámbito cultural, en general, y de negocios, en particular, exigen adaptarse a un concepto de negociación continuo;
- Es preciso dedicar tiempo a entablar relaciones con las autoridades públicas, clientes, proveedores, y demás agentes, con dificultades iniciales por desconocer sus formas de negociación y desenvolvimiento en general, su idioma, y carecer de tiempo suficiente por la amplitud de temas a atender;
- Las personas designadas a emprender el proyecto enfrentaron un panorama algo desolador, con escasos soportes para afrontar un entorno desconocido;
- Múltiples inquietudes y amenazas emergían prácticamente de forma constante en materia de rotación de personas, riesgos de copia, la dureza de las personas locales para negociar, y demás cuestiones referidas al entorno del negocio.

Sin embargo, las oportunidades también son varias. Entre ellas se enumera a las siguientes:

- Acceso a China en particular y Asia en general, como mercados que ya han adquirido vital importancia y volumen, tanto en la actualidad como a futuro;
- Configuración global del negocio;
- Posición competitiva a nivel global;
- Mejora en las capacidades y dimensión del negocio, alcanzando o superando el posicionamiento de competidores;
- Conocimiento de realidades potencialmente ineludibles a largo plazo;
- Fortalecimiento y apalancamiento del negocio.

Con todo ello, las exigencias son profundas pero las necesidades de implantarse allí también lo fueron. Los retos estarán siempre presentes en un mercado vertiginoso, con la perspectiva de diversas posibilidades y logros a ser alcanzados.

En síntesis, la presencia en China le permite a Orkli incorporar a su cartera de productos de alto valor agregado una oferta más económica, cuya producción había dejado de ser rentable en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Asimismo, la presencia en el país asiático abre posibilidades de lograr allí una cuota de mercado estable. Al mismo tiempo, el hecho de que existan pocos productores en el sector en el que se desempeña Orkli hace que los precios sean, en términos generales, altos y por ende, los incentivos a entrar en el mercado son igualmente elevados. Así, las amenazas se centran en que se desarrollen nuevos competidores o que los actuales absorban mayor cuota de mercado.

### 6.3. Responsabilidad económica, ambiental y social en los proceso de globalización económica

Orkli está presente en diversos emplazamientos, siendo el motor de tal expansión la búsqueda de fortalecer su línea de productos para seguridad en los sistemas de cocción a gas. Una de las aristas de esa estrategia se cristaliza en la implantación de una planta de producción en Ningbo que fue trasladada en 2007 a Kunshan. En el marco de esta globalización económica no hay una política explícita de responsabilidad económica, ambiental y social aunque hay valores y políticas compartidos, tal como se anticipó precedentemente. De esta forma, en términos generales cuatro Grupos de Interés - GI emergen como prioritarios y las prácticas con ellos emprendidas o los temas que procuran impulsarse, compartidas. Los GI son (1) clientes; (2) entorno; (3) proveedores; (4) trabajadores.

Entre los primeros, eje fundamental de la organización, se destacan temas relativos al desarrollo de tecnologías, la excelencia en el servicio, la gestión de la calidad en el diseño y la fabricación, todo ello sobre la base de que la empresa se orienta al cliente.

En cuanto al entorno, se engloban temáticas tales como el compromiso social, la protección del ambiente, el compromiso con el propio proyecto socio-empresarial.

Respecto a los proveedores, se consideran aspectos referidos al establecimiento de relaciones estables, su desarrollo, impulsar un continuo flujo de comunicación, cercanía, reducción del tiempo de respuesta y resolución, fomento de la retroalimentación y mejora, inclusión en la cadena logística, transparencia y honradez.

Finalmente, entre los trabajadores, eje fundamental de la organización, se destacan temas tales como la formación, el fomento en la participación en la mejora de la gestión o del entorno del trabajo, el despliegue de las capacidades de los trabajadores como factor de competitividad, su implicación como elemento diferencial de la empresa, adaptación a los cambios culturales por relevos generacionales y presencia en diversas localizaciones, la disciplina del trabajo, buscar el más alto nivel de calidad, la confidencialidad, la ética en el trato con compañeros y otros agentes, configurar un proyecto ilusionante en el que merezca la pena participar, integridad.

En síntesis, se ha contextualizado hasta aquí la situación de la empresa, sus lineamientos socialmente responsables, su presencia global y en China, en particular. Conociendo estos elementos, seguidamente se da lugar a la presentación de los datos fruto del trabajo de campo efectuado, así como posterior su análisis.

### **6.3.1. Principales indicadores en responsabilidad económica, ambiental y social**

Orkli Kunshan es una empresa que si bien llevaba sólo dos años en el lugar al momento del trabajo de campo, su trayectoria y su convicción de ser una empresa viable con un equipo local sólido han trazado una gestión avanzada en términos de responsabilidad económica, ambiental y social, de acuerdo con los aspectos considerados en las herramientas de recolección de información implementadas. El siguiente cuadro es reflejo de ello.

**Tabla 3. Principales indicadores de RSE: Orkli Kunshan**

INDICADORES	ORKLI KUNSHAN CHINA
Adopción e inclusión de valores y principios éticos	✓
Rechazo del trabajo forzoso	✓
Libertad de asociación y negociación colectiva	✓
Política salarial: cumplimiento de la ley	✓
Política salarial equitativa	✓
Condiciones laborales: asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad	✓
Políticas para evitar despidos y mantener el empleo	✓
Inclusión de los DDHH	✓
Rechazo del trabajo infantil	✓
Protección del Medioambiente	✓
Lucha contra la corrupción	✓
Conocimiento de la política laboral de proveedores	✓
Programas de colaboración con proveedores	✓

FUENTE: Elaboración propia.

Ahora bien, tal como se explicó precedentemente, la totalidad de indicadores se segmentan por vertiente: social, económica y ambiental. En este sentido, seguidamente se pretende esbozar principales resultados relacionados a cada una de las vertientes:

- **Ambiental:** La adopción de políticas, procedimientos o programas internos en el ámbito del ambiente es considerado estratégico por Orkli Kunshan. La empresa cuenta con la certificación ISO 14001 válida desde marzo del año 2008. Éste estándar brinda los requisitos necesarios para sistemas de gestión medioambientales, permitiendo a la empresa identificar y controlar el impacto medioambiental de sus actividades, mejorar su desempeño e implementar acciones sistemáticas para alcanzar los objetivos medioambientales, al mismo tiempo que se demuestra que han sido alcanzados. Orkli Kunshan informa acerca de medidas básicas a sus trabajadores que incluyen aspectos sobre clasificación de residuos, reciclaje, manipulación de residuos, productos químicos, consumo de energía, entre otros, así como las prácticas a llevar a cabo en cada uno de los casos, la frecuencia y el responsable. Básicamente se persigue la implicación de todas las personas en tareas concernientes al medioambiente, buscando que sean incorporadas en el quehacer diario;

- **Económica:** una de las preocupaciones latentes se vincula con la búsqueda de un equipo local consolidado, por lo que consideran que la provisión de empleos decentes constituye una variable clave para ello. En el momento del trabajo de campo de la presente investigación, resultaba relativamente cercana la entrada en vigor de la nueva Ley de Contrato Laboral en China, la cual supuso un paso importante en el proceso de modernización del régimen laboral chino. En este sentido, Orkli ya había

incorporado diversas prácticas antes de que se tornaran en obligaciones (formalidad de los contratos; información sobre puestos de trabajo; instrucciones operativas, entre otros).

La empresa fomenta el diálogo y la participación. Los trabajadores pueden presentar sus propuestas de mejora, ya sea en referencia a su puesto de trabajo, a técnicas empleadas o a cualquier otro aspecto relevante. Durante el trabajo de campo pudo conocerse la aplicación de una innovación en el sistema de refrigeración en la cadena de producción, que surgió de la sugerencia de un grupo de trabajadores mano de obra directa.

La empresa cuenta con un esquema de recompensas (por ejemplo por excelencia en el cumplimiento de la normativa de la empresa y en la dedicación al trabajo), pero también contempla una serie de infracciones; de ambas cuestiones son informados desde el primer día de trabajo.

En cuanto a su relación con proveedores locales, se procura conocer aspectos de las políticas laborales aplicadas. Así, además de exhaustivas auditorías de calidad, se recoge indicadores relativos a seguridad y salud así como de principios y derechos fundamentales del trabajo (OIT, 2006; 2009);

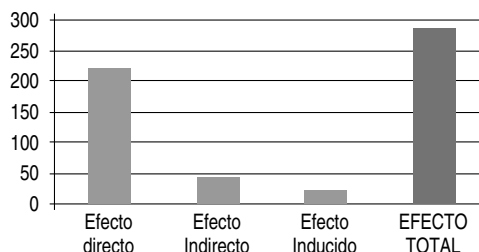
- Social: puede mencionarse que se toman prácticas y políticas favorables a la lucha contra la corrupción, por ejemplo mediante la rotación de personas de contacto que mantienen relaciones con el Gobierno como aquellos que gestionan las relaciones con ciertos proveedores.

En lo que respecta a la dimensión externa y al vínculo con proveedores, junto con la auditoría de calidad se evalúa el compromiso social y ético de los proveedores. Así, Orkli se propone en este aspecto: (1) Confirmar que la política de calidad de sus proveedores esté definida y documentada, incluyendo objetivos y obligaciones; que se adapte a sus requerimientos; y que, finalmente, se implemente y exista un seguimiento en todos los niveles de la organización; (2) Conocer los compromisos en el ámbito medioambiental, ya sea en términos de disponer de certificación ISO 14001 como el tratamiento que se da a los residuos, a las emisiones de dióxido de carbono y a los desechos en agua; (3) Verificar las acciones en torno a seguridad y salud laboral, la existencia de políticas anti-discriminatorias, la ausencia de trabajo infantil, y entre otros aspectos relacionados con puestos de trabajo decentes.

#### 6.4. Impacto económico

La actividad económica desarrollada por una empresa en un período determinado genera una serie de efectos en la economía (directo, indirecto e inducido) que en su conjunto se traducen en un nivel dado de creación de puestos de trabajo y PIB. Para el caso de Orkli Kunshan, con valores al 2008 y a partir de las matrices insumo producto de China, se presenta a continuación los resultados alcanzados.

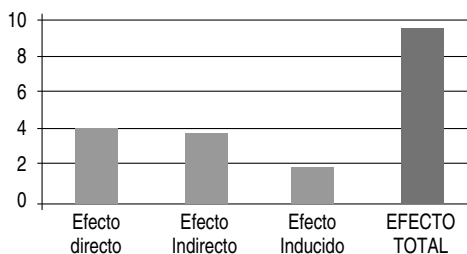
### Gráfico 1. Impacto Económico de Orkli Kunshan: generación de puestos de trabajo



FUENTE: Elaboración propia.

La actividad de Orkli Kunshan, durante el año 2008, mantuvo 287 puestos de trabajo. En términos de efecto directo, la empresa creó en el período bajo análisis 222 (Usandizaga, 2009). En cuanto al efecto indirecto o intersectorial, ha contribuido en el mantenimiento de 45 puestos de trabajo por millón de Yuanes. En lo que respecta al efecto inducido, como consecuencia del incremento de renta en los hogares, se alcanza un número de puestos de trabajo de 20 por millón de Yuanes. De esta manera se obtiene un total de 287 puestos de trabajo, tal como se refleja en el gráfico previo.

### Gráfico 2. Impacto Económico de Orkli Kunshan: generación de PIB (en millones de Euros)



FUENTE: Elaboración propia.

Además de los puestos de trabajo creados, los alcances del impacto económico se completan con los aportes que la empresa realiza en términos de generación de PIB. En este sentido, la participación de Orkli Kunshan supera los nueve millones quinientos mil Euros, con los componentes de efecto directo, indirecto e inducido que se señalan en el gráfico anterior<sup>10</sup>.

10.- Las tasas de cambio se obtienen de la base de datos del Banco Central Europeo <http://sdw.ecb.int/browse.do?node=2018794>.

Seguidamente se detalla cuáles han sido los pasos seguidos para calcular estas cifras. Los cálculos parten de las Tablas Input Output - TIO del país en el que se encuentra la GPPE bajo análisis, en este caso China. Se obtuvieron a partir de OCDE.StatExtracts<sup>11</sup>, cuya última actualización corresponde a noviembre de 2010 aunque la selección es de mediados de 2000.

**Tabla 4. TIO China, en millones de euros**

	C10T14	C24	C28	C40T41	Resto de sectores
C10T14	7458,98	19462,12	2581,35	37028,70	147613,48
C24	6591,93	130277,85	2765,95	1620,41	204101,89
C28	2756,68	2614,01	9860,78	1089,75	60710,49
C40T41	16861,01	20291,34	3697,10	12844,55	89828,84
Resto de sectores	53815,02	89216,77	49029,67	53625,74	2007837,52
PROD	163839,70	336860,02	87687,30	163400,90	3849148,61
TAXS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VALU	76356,08	74997,94	19752,46	57151,75	1339056,37
GOPS	45361,42	37555,03	9685,31	32386,11	575015,73
LABR	17399,57	22139,09	6916,12	12727,60	594916,44
OTXS	13595,09	15303,81	3151,03	12038,03	169124,20

FUENTE: Elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts.

Las variables recogidas por la TIO previa son las que se detallan a continuación:

**Tabla 5. Sectores e inputs primarios**

C10T14	Minas y canteras
C24	Químicos y productos químicos
C28	Productos fabricados excepto maquinaria y equipos
C40T41	Provisión de electricidad, gas y agua
PROD	Output neto (Producción) a precios básicos
TAXS	Impuestos menos subsidios sobre productos
VALU	Valor agregado a precios básicos
GOPS	Excedente bruto de explotación
LABR	Compensación a empleados
OTXS	Otros impuestos menos subsidios a la producción

FUENTE: Elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts.

11.- Base completa de países miembros y once países no miembros de la OCDE:  
[http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=STAN\\_IO\\_TOTAL](http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=STAN_IO_TOTAL)

A partir de esos datos, se delinea la Matriz Intermedia con los sectores vinculados con la producción de Orkli Kunshan.

**Tabla 6. TIO China: matriz Intermedia**

	C10T14	C24	C28	C40T41	Resto de sectores
C10T14	7458,98	19462,12	2581,35	37028,70	147613,48
C24	6591,93	130277,85	2765,95	1620,41	204101,89
C28	2756,68	2614,01	9860,78	1089,75	60710,49
C40T41	16861,01	20291,34	3697,10	12844,55	89828,84
Resto de sectores	53815,02	89216,77	49029,67	53625,74	2007837,52

FUENTE: Elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts.

La proporción entre la Matriz Intermedia y la producción, da como resultado la Matriz de Coeficientes Verticales (A), estableciéndose las relaciones entre cada uno de los consumos intermedios de las actividades y el total de la producción.

**Tabla 7. TIO China: matriz de Coeficientes Verticales (A)**

	C10T14	C24	C28	C40T41	Resto de sectores
C10T14	0,0455	0,0578	0,0249	0,2266	0,0383
C24	0,0402	0,3867	0,0315	0,0099	0,0530
C28	0,0168	0,0078	0,1125	0,0067	0,0158
C40T41	0,1029	0,0602	0,0422	0,0789	0,0233
Resto de sectores	0,3285	0,2648	0,5591	0,3282	0,5216

FUENTE: Elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts.

Tras la elaboración de una Matriz Identidad (I), ésta es restada por la Matriz de Coeficientes Verticales A. De esta manera se obtiene la matriz de Leontief. La matriz de multiplicadores o matriz inversa de Leontief se obtiene invirtiendo la matriz  $(I-A)$ .



**Tabla 8. TIO China: Matriz Inversa de Leontief**

	C10T14	C24	C28	C40T41	Resto de sectores
C10T14	1,14	0,2000	0,1455	0,3318	0,1346
C24	0,1698	1,76	0,2152	0,1416	0,2226
C28	0,0429	0,0432	1,162	0,0366	0,0483
C40T41	0,1669	0,1718	0,1256	1,163	0,0933
Resto de sectores	1,042	1,278	1,663	1,147	2,427

FUENTE: Elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Seguidamente, los Multiplicadores de la Producción se determinan como la sumatoria de las columnas de la Matriz Inversa de Leontief. Y los Coeficientes de Relación con la Producción se calculan a partir de las magnitudes de valor agregado bruto, empleo e impuestos de la TIO, para finalmente calcular los multiplicadores que incluyen el efecto indirecto como el producto entre la Matriz Inversa de Leontief y los Coeficientes de Relación con la Producción. A continuación se detalla los resultados, para el PIB y los Puestos de trabajo.

**Tabla 9. Coeficientes y multiplicadores resultantes. Efecto directo e indirecto<sup>12</sup>**

		C10T14	C24	C28	C40T41	Resto sectores
Multiplicador de la producción		0,3676	0,4955	0,4750	0,4045	0,4197
Coeficientes relacionados con la producción	PIB	0,0669	0,0319	0,0323	0,0502	0,0499
	PdT, por millón de euros	0,0152	0,0094	0,0113	0,0112	0,0222
	PdT, por euro	1,523E-08	9,428E-09	1,131E-08	1,117E-08	2,217E-08
Resto de multiplicadores	PIB	0,1434	0,1434	0,1434	0,1434	0,1434
	Empleo, por millón de euros	0,044	0,0504	0,0557	0,0452	0,0595
	Empleo, por euro	4,443E-08	5,042E-08	5,567E-08	4,522E-08	5,954E-08

FUENTE: Elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Los pasos seguidos para el análisis de Efecto Inducido que genera la actividad de Orkli Kunshan requieren la incorporación de las Familias como sector endógeno. Para ello se incorpora su consumo estimado y el monto de Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos. PROD se calcula como los Sueldos y Salarios brutos deducidos los pagos de impuestos más las rentas recibidas del exterior.

12.- Siendo PIB Producto Interno Bruto; PdT Puestos de Trabajo.

La Matriz Intermedia Ampliada ahora tendrá un sector adicional. Seguidamente se procede a efectuar los cálculos antes detallados: se elabora una Matriz Identidad que se corresponda a las dimensiones de la Matriz Intermedia Ampliada. Se procede a efectuar la diferencia (I-A) para luego invertirla y obtener la Matriz Invertida de Leontief.

**Tabla 10. Matriz Inversa de Leontief con Sector Familias**

	C10T14	C24	C28	C40T41	Resto de sectores	Familias
C10T14	1,19	0,2485	0,1935	0,3821	0,1818	0,1674
C24	0,2636	1,85	0,3027	0,2334	0,3087	0,3055
C28	0,0622	0,0615	1,18	0,0556	0,0661	0,0630
C40T41	0,2107	0,2131	0,1666	1,21	0,1335	0,1427
Resto de sectores	1,87	2,07	2,44	1,96	3,19	2,71
Familias	0,4072	0,3839	0,3803	0,3984	0,3736	1,33

FUENTE: Elaboración propia a partir de las TIO de China, OCDE.StatExtracts, de acuerdo con el modelo de Leontief (1970).

Así, utilizando la relación existente entre Multiplicador de Producción y Multiplicadores de PIB y Empleo obtenidos en los cálculos precedentes, se arriba a los multiplicadores que incluyen el Efecto Inducido.

**Tabla 11. Multiplicadores de la producción y resto de multiplicadores<sup>13</sup>**

	C10T14	C24	C28	C40T41	Resto sectores	Familias
Multiplicador Producción						
Incluyendo sector familias	0,5755	0,6915	0,6692	0,6078	0,6104	0,6771
Sin incluir sector familias	0,5171	0,6364	0,6146	0,5507	0,5568	0,4868
Resto de multiplicadores						
Producción sin familias	0,5171	0,6364	0,6146	0,5507	0,5568	0,4868
Producción (meD+meIndi)	0,3676	0,4955	0,4750	0,4045	0,4197	
PIB (meD+meIndi)	0,1434	0,1434	0,1434	0,1434	0,1434	
PdT (meD+meIndi)	0,0444	0,0504	0,0557	0,0452	0,0595	
PIB (meD+meIndi+meIndu)	0,2018	0,1842	0,1856	0,1953	0,1903	
PdT (meD+meIndi+meIndu)	0,0625	0,0628	0,0720	0,0616	0,0790	

FUENTE: Elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

13.- Siendo meD multiplicador efecto directo; meIndi multiplicador efecto indirecto; meIndu multiplicador efecto inducido.

Los sucesivos pasos efectuados permiten entonces definir los multiplicadores asociados a la actividad de Orkli Kunshan. La siguiente tabla recoge los meD, melndi y melndu para cada uno de los sectores diferenciando entre PIB y Puestos de trabajo.

**Tabla 12. Orkli Kunshan: multiplicadores por sector y Efectos Directo, Indirecto e Inducido**

	C10T14		C24		C28		C40T41		Resto sectores	
	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT	PIB	PdT
meD	0,0669	0,0152	0,0319	0,0094	0,0323	0,0113	0,0502	0,0112	0,0499	0,0222
melndi	0,0766	0,0292	0,1115	0,0410	0,1111	0,0444	0,0933	0,0340	0,0935	0,0374
melndu	0,0583	0,0181	0,0408	0,0143	0,0422	0,0164	0,0519	0,0164	0,0469	0,0195

FUENTE: Elaboración propia a partir del modelo de Leontief (1970).

Conociendo las ganancias percibidas, los salarios e impuestos pagados, el número de puestos de trabajo creados y la remuneración a otros factores, según el cálculo del PIB por el método de la distribución o del ingreso, es posible determinar el efecto directo generado por la empresa. El cálculo de los multiplicadores permite analizar las concatenaciones que este impacto directo genera en la economía por medio de los efectos indirecto e inducido. Para ello, adicionalmente se requiere obtener datos acerca del perfil de gasto en input por parte de la empresa así como el patrón de consumo medio de las familias residentes. A partir de esta información y los multiplicadores obtenidos, se calcula el impacto económico de Orkli Kunshan.

Como puede observarse en los resultados previamente presentados y dada la composición de gasto intersectorial y en salarios de la empresa bajo análisis, el impacto indirecto duplica el inducido por la menor relevancia relativa de los salarios.

## 7.- Conclusiones

A partir de los indicadores clave en materia de políticas y prácticas económicas, ambientales y socialmente responsables en los procesos de globalización económica, se observan mayores aspectos considerados estratégicos en la dimensión interna respecto a la externa. En este sentido, los elementos clave sobre los que parece converger toda acción es la persona, así como el desarrollo de sólidos y estables equipos de trabajo locales. Por ello se impulsa escenarios propensos a la cohesión, la participación, el desarrollo de un sentido de pertenencia, la inexistencia de conflictividad, y sobre

todo, la admisión de todo ello como una característica inherente de la empresa. Las políticas laborales, tanto en su cariz económico como social, procuran identificar elementos que inciden en la rotación de personal y que, por lo tanto, atentan contra la búsqueda de estabilidad de los equipos de trabajo. De todos modos, es importante reconocer que la transmisión y posterior internalización de una visión de largo plazo demanda apuestas coherentes y sostenidas, así como acciones que las constaten. Si bien el presente trabajo no se aboca a profundizar en las políticas de gestión de personas, se reconoce la complejidad de perfiles existentes al interior de las empresas en sus dimensiones local y global y, por ello, la necesidad de ahondar y progresar en ese sentido.

En lo que respecta a la dimensión externa, las acciones socialmente responsables que involucran a GI externos son consideradas estratégicas en menor medida. Se relevaron hechos puntuales, sin que ello suponga constancia en el tiempo. En este sentido, las relaciones más estables parecen vincularse con ciertos proveedores de forma tal de asegurar el aprovisionamiento a largo plazo, tanto en volumen como en calidad.

Por otra parte, la medición del impacto económico permitió conocer los alcances globales y constatar la relevancia del efecto generado más allá de las fronteras de la GPPE, tanto en materia de puestos de trabajo como en ingresos. Más aún, respecto a este elemento, a través del conocimiento desglosado del efecto indirecto e inducido fue posible identificar la incidencia de la empresa en cada uno de ellos. Así, se presenta un desarrollo de actividad tal que afecta mayormente a las relaciones intersectoriales respecto a las rentas de hogares. Si bien ambas incidencias generan inmediatos impulsos divergentes en la economía, el punto clave a destacar radica en la importancia de la relación de la empresa con su entorno. Es decir, el factor local y, por ende, su participación en el desarrollo.

Ahora bien, la participación de la empresa en la positiva evolución de indicadores como pueden ser el PIB o el número de puestos de trabajo creados se relaciona con el crecimiento de la economía, y no necesariamente con el desarrollo, tratándose de un proceso complejo y multifacético, vinculado con las dimensiones sociales, económicas y ambientales. Los efectos reseñados ponen en relieve la existencia de las múltiples relaciones con heterogéneos agentes. Por ello, resulta relevante ahondar tanto en las acciones vinculadas con la dimensión interna, las cuales revierten un mayor carácter estratégico de acuerdo con los datos recogidos, como con la externa, sobre la cual se ha avanzado en menor medida. Ello a pesar, se insiste, de los efectos generados.

## 8.- Limitaciones e implicaciones futuras

El presente trabajo ha logrado estudiar el impacto socioeconómico de Orkli Kunshan, a pesar de lo cual se ha de reconocer algunas limitaciones.

Vinculado con la propuesta terminológica concerniente a la globalización en su dimensión económica, si bien es cierto que se formuló a partir de una extensa revisión bibliográfica y que fue extensamente argumentada<sup>14</sup>, se reconoce que requiere su aceptación para que cumpla con su función. Por lo tanto, su uso determinará su verdadera limitación. De todos modos, en sucesivas investigaciones se ha de avanzar en la perfección de la terminología propuesta<sup>15</sup>.

Respecto al esquema propuesto para el análisis del impacto socioeconómico, ha de reconocerse la necesidad de ser validado como modelo. Es decir, si bien se ha desarrollado sobre la base de una extensa revisión teórica y hasta ahora se ha constatado su capacidad para identificar el estado de situación de una GPPE en la triple vertiente y en relación a sus grupos de interés, además de concretar su impacto económico, es necesario proseguir con su riguroso estudio tal como se efectúa tras toda propuesta de un nuevo modelo de análisis.

En lo relativo al estudio empírico, y en concreto en lo que respecta al trabajo de campo, habría resultado de interés extender el tiempo *in situ*. De todos modos, la planificación y contacto previo con los informantes clave de la GPPE hizo posible contar con el tiempo suficiente como para implementar las herramientas de relevamiento de datos, recopilar documentación y realizar observaciones en la planta de producción. Por otra parte, la intensidad del trabajo de campo en términos de tiempos, destino y dedicación, tornaban dificultosa la extensión más allá de lo logrado.

Por lo que respecta a las limitaciones relativas a la generalización estadística, resulta propia del método aplicado y los objetivos formulados, aunque es importante no dejar de señalarlo. De todas formas, se considera que esta restricción logra superarse por las bondades del estudio de caso dados los propósitos del presente trabajo.

Las limitantes detectadas bien podrían convertirse en futuras líneas de investigación, de modo tal de nutrir el vacío detectado en la actual literatura en cuanto al impacto socioeconómico del sector cooperativo. Paralelamente ello daría la posibilidad de continuar trabajando en aras de fortalecer al sector, ya sea detectando áreas de mejora, fortalezas que merezcan ser propagadas y divulgadas u

14.- Para mayor conocimiento de la revisión bibliográfica a la que se hace referencia, ver Arzadun, 2012a

15.- Ver Arzadun, 2011.

objeto de acción educativa, así como oportunidades que puedan ser disfrutadas y amenazas a ser lidiadas.

Sería interesante poder replicar este estudio no sólo con empresas pertenecientes al entorno de Mondragón, sino de otros ámbitos e incluso entre entidades no cooperativas. Ello permitiría, al menos, profundizar la validación del modelo, incrementar el conocimiento acerca de los impactos generados por la actividad económica de empresas cooperativas, e identificar diferencias y semejanzas con organizaciones que no pertenecen al sector.

En otro sentido, podría trabajarse en el cálculo de los coeficientes de arrastre hacia adelante. De tal manera, podría conocerse la dependencia de la economía bajo análisis respecto de cada sector y así valorar el incremento de actividad que se presentaría en un sector dado si el resto incrementa su actividad en una unidad monetaria. Ello, complementariamente a la información que brindan los coeficientes de arrastre hacia atrás, que refleja la cadena de efectos que va produciéndose hacia los proveedores debido al incremento de necesidades de insumos intermedios.

Finalmente, sobre la base de la identificación de avances, logros y prácticas referentes, se despliegan espacios en los cuales seguir progresando. Ello, dado el posicionamiento de Mondragón al interior del sector cooperativo y atendiendo tanto a la relativa marginación y desestima del sector como a las controversias existentes frente a las acciones globales emprendidas por empresas cooperativas. En este sentido, las inquietudes y divergencias se asientan sobre las expectativas que la identidad del sector genera, esperando que devenga en gestiones y estrategias coherentes y alineadas entre el plano local y global, atendiendo a la triple vertiente. Sin lugar a dudas, la forma jurídica que adoptan las empresas en el exterior continúa siendo un tema de debate, y en el que se pueden continuar realizando aportaciones. Ello supone una dinámica atención a la evolución de escenarios y actores, propio de la RSE, así como a la voluntaria elección de las estrategias a desplegar atendiendo a la responsabilidad de las decisiones adoptadas.

## Bibliografía

ACI - Alianza Cooperativa Internacional (1995): *Statement on the co-operative identity*, <http://www.ica.coop/coop/principles/coopidentitylanguages.pdf>, consultado el 3 de febrero de 2009.

ADVALUA (2010): *Manual para el tutor del programa RSE.Coop. Herramientas para el tutor*, Vitoria: Konfekoop.

ARANZADI, D. (1999): "La empresa cooperativa y sus ventajas competitivas", *Boletín de estudios económicos*, 54, 16-23.

- ARZADUN, P. (2011): "Globalización económica y cooperativismo. Estudio empírico sobre el sector cooperativo argentino", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, octubre, 215-235.
- ARZADUN, P. (2012a): *Estudio empírico sobre globalización del proceso productivo establecido de Mondragón y su impacto socioeconómico. Confluencia entre globalización, RSE, empresa y desarrollo*, tesis doctoral, Universidad de Mondragón.
- ARZADUN, P. (2012b): "Mondragon: globalización del proceso productivo e impacto socioeconómico", *Eusko Ikaskuntza*, 15, 31-57.
- BCCCC - Boston College Center for Corporate Citizenship (2001): *Standards in Excellence in Corporate Community Involvement*, <http://www.bccccc.net/index.cfm/fuseaction/Page.viewPage/pageld/707>, consultado el 18 de octubre de 2009.
- BERTULLO, J. (2007): "El cooperativismo en la sociedad global ¿pervivencia de una utopía o forma emergente de organizar la renta del capital?". En: M. Radrigán (Coord.), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, IRECUS, Québec, 90-109.
- CERES - Coalition for Environmentally Responsible Economies (2010): *Corporate Reporting on Water Risk*, <http://www.ceres.org/Document.Doc?id=547>, consultado el 2 de marzo de 2010.
- CSR Europe (2005): *A European Roadmap for Businesses: Towards a Sustainable and Competitive Enterprise*, [http://www.csreurope.org/data/files/european\\_roadmap\\_spanish.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/european_roadmap_spanish.pdf), consultado el 31 de enero de 2009.
- DE CASTRO SANZ, M. (2001): "A internacionalización e as empresas cooperativas", *Cooperativismo e Economía Social*, 23, 55-72.
- DELLER, S., HOYT, A., HUETH, B. & SUNDARAM-STUKEL, R. (2009): *Research on the Economic Impact of Cooperatives*, University of Wisconsin Center for Cooperatives, Wisconsin.
- DH - Deutsche Handelskammer in China (2007): *Corporate Social Responsibility*, [http://www2.china.ahk.de/download/pub/sample\\_CSRStudy.pdf](http://www2.china.ahk.de/download/pub/sample_CSRStudy.pdf), consultado el 3 de febrero de 2009.
- DJSGI - Dow Jones Sustainability Group Indexes (2009): *Dow Jones Sustainability World Index Guide Book*, [http://www.sustainability-index.com/djsi\\_pdf/publications/Guidebooks/DJSI\\_World\\_Guidebook\\_11\\_1.pdf](http://www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Guidebooks/DJSI_World_Guidebook_11_1.pdf), consultado el 3 de noviembre de 2009.
- ERRASTI, A. (2004): "Modelos de empresa multinacional democrática o cooperativa", *Cuadernos de Gestión*, 4 (2), 13-29.
- FONSECA, J. & MARTÍNEZ GONZÁLEZ-TABLAS, Á. (2008): "Economía Política de la globalización y su crisis". En: *La Globalización en el siglo XXI: retos y dilemas*, Argia Grafika, Zamudio, 33-54.

- FORÉTICA (2005): *Sistema de gestión ética y socialmente responsable*, Madrid.
- GARCÍA ZABALA, A. (2005): "La inversión extranjera directa y la empresa transnacional en la era de la globalización". En: Etxeberria, X., García Zabala, A. & Royo, S. (coord.), *Responsabilidad y ética de las empresas inversoras en los países empobrecidos*, Bakeaz, Emaús Fundación Social, Bilbao, 45-86.
- GRI - Global Reporting Initiative (2002): *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa*, Madrid: Fundación Entorno.
- FERNÁNDEZ LORENZO, L., GEBÁ, N., MONTES, V. & SCHAPOSNIK, R. (1998): "Balance Social Cooperativo Integral - BSCI. Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa", Serie Investigación del Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC), Ministerio de la Producción y el Empleo de la Provincia de Buenos Aires, 5, 1-91.
- GONZÁLEZ, L. & SAN BARTOLOMÉ, J. (2009): *Balance Social Cooperativo - BSCoop: una construcción en construcción*, San José: Aci Américas.
- HERRASTI, J. (2010): "Comunicación personal". Entrevista individual de 2 horas realizada en el Polo de Innovación Garaia en Arrasate, País Vasco, en noviembre de 2010.
- IISD - International Institute for Sustainable Development (1996): *Los principios de Bellagio*, [http://www.iisd.org/measure/principles/progress/bellagio\\_full\\_es.asp](http://www.iisd.org/measure/principles/progress/bellagio_full_es.asp), consultado el 25 de marzo de 2009.
- ISO - International Organization for Standardization (2010): *ISO 26000. Guidance on social responsibility*, Ginebra.
- IZAITE (2008): *Metodología de tracción en RSE a la cadena de suministro*, Zamudio.
- IZQUIERDO ALBERT, C. (2007): "La globalización neoliberal. Tendencias fundamentales. Impacto en el cooperativismo". En: M. Radrigán (Coord.), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, IRECUS, Québec, 40-66.
- KAPLAN DE DRIMER, A. & DRIMER, B. (1975): *Las cooperativas: fundamentos-historia-doctrina*, Intercoop, Buenos Aires.
- KEIDANREN (1996): *Keidanren - Japan Federation of Economic Organizations*, Charter for Good Corporate Behavior, <http://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol052.html>, consultado el 8 de diciembre de 2009.
- LEONTIEF, W. (1970): *Input – output economics*, Oxford University Press, Editorial Gustavo Gili, Barcelona.
- MARTÍ, J. (2007): "Globalización, transformaciones en el mundo del trabajo y cooperativa de trabajadores. La recuperación de empresas en Uruguay y Argentina". En: M. Radrigán (Coord.), *El rol de las cooperativas en un mundo globalizado*, IRECUS, Québec, 182-223.



- MENDIZABAL, A. & ERRASTI, A. (2006): "Aspectos económicos y sociales de las deslocalizaciones productivas", *Lan Harremanak Especial/Ale Berezia*, 167-192.
- OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2000): *Revised OCDE guidelines for Multinational Enterprises*, <http://www.OCDE.org/dataOCDE/56/36/1922428.pdf>, consultado el 1 de marzo de 2009.
- OIE - Organización Internacional de Empleadores (2003): *La responsabilidad social de la empresa. El enfoque de la OIE*, [http://www.ioe-emp.org/ioe-emp\\_spani/pdf/Posicion\\_RSE\\_enfoque\\_OIE.pdf](http://www.ioe-emp.org/ioe-emp_spani/pdf/Posicion_RSE_enfoque_OIE.pdf), consultado el 3 de diciembre de 2010.
- OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2006): "Trabajo decente para todos", *Trabajo*, 57, 4-32.
- OIT - Oficina Internacional de Trabajo (2009): *Tendencias mundiales del empleo*, Ginebra.
- ORMAETXEA, J. (1997): *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*, Caja Laboral Popular, Aretxabaleta.
- PORTER, M. & KRAMER, R. (2006): "Strategy & Society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 1-15.
- SAI - Social Accountability International (2005): *Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000*, NY.
- UN - Naciones Unidas (2004): *Guía del Pacto Global: una forma práctica para implementar los nueve principios en la gestión empresarial*, 1º ed. Buenos Aires: Sistema de Naciones Unidas en Argentina.
- USANDIZAGA, M. (2009): "Comunicación personal". Entrevistas en profundidad de 4 horas realizada en las instalaciones de Orkli Kunshan en Kunshan, China, en junio de 2009.
- XERTATU:ADI (2007): *Metodología de mejora continua en Responsabilidad Social Empresarial. Hacia la competitividad sostenible*, Bilbao: Diputación Foral de Bizkaia.

