



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social  
y Cooperativa, nº 52, agosto 2005, pp. 237-266**

# **Deslocalizaciones y empleo cooperativo. El caso de Fagor Electrodomésticos, S. Coop**

**Antton Mendizabal Etxabe  
Agurtzane Begiristain Zubillaga  
Anjel Errasti Amozarrain**

Universidad del País Vasco

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*

ISSN: 0213-8093. © 2005 CIRIEC-España

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

# Deslocalizaciones y empleo cooperativo. El caso de Fagor Electrodomésticos, S. Coop

**Antton Mendizabal Etxabe**  
**Agurtzane Begiristain Zubillaga**  
**Anjel Errasti Amozarrain**

Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social (GEZKI)  
Universidad del País Vasco

## RESUMEN

*Esta ponencia analiza la problemática de las deslocalizaciones productivas y sus efectos en el empleo cooperativo desde una perspectiva teórica y empírica. En la primera parte, a partir de la definición y posición del fenómeno de la deslocalización se analizan su dimensión, sus causas y algunas consecuencias en el contexto de la globalización. A partir de esta elaboración teórica, en la segunda parte del trabajo se realiza un estudio empírico en el que se analizan diferentes aspectos económicos y sociales de la expansión internacional de Fagor Electrodomésticos S. Coop. Fagor trata de afianzarse en el mercado europeo de electrodomésticos, caracterizado por los procesos de concentración, deslocalizaciones hacia los países del este y la amenaza de la competencia asiática, mediante una estrategia de crecimiento internacional, que hasta ahora le ha llevado a situarse en algunos países como Marruecos, Argentina, Polonia y Francia. Por ello, en definitiva, la ponencia pretende examinar las implicaciones tanto económico-empresariales como social-cooperativas de dicha política de expansión internacional. Por último, a modo de conclusión, apuntamos algunas estrategias posibles para el mundo cooperativo para afrontar el reto de la globalización y las deslocalizaciones.*

**PALABRAS CLAVE:** Deslocalización, multinacionales, cooperativas, crecimiento internacional, empleo, MCC, Fagor Electrodomésticos.

**CLAVES ECONLIT:** D200, D290, G300, G390, J540, P130.

## **Délocalisations et emploi coopératif. Le cas de Fagor Electrodomésticos, S. Coop**

**RÉSUMÉ:** Cet article analyse la problématique des délocalisations productives et ses effets sur l'emploi coopératif d'un point de vue théorique et empirique. La première partie du texte pose et propose une définition du phénomène de délocalisation pour ensuite analyser ses dimensions, causes et conséquences dans le contexte de la mondialisation. A partir de ce démarrage théorique, la deuxième partie du travail se concentre sur une étude empirique où sont analysés les différents aspects économiques et sociaux de l'expansion internationale de Fagor Electrodomésticos S. Coop. Fagor souhaite se consolider sur le marché européen de l'électroménager, lequel se caractérise par les processus de concentration, délocalisations vers les pays de l'Est et sous la menace de la concurrence asiatique, et a, pour ce faire, choisi une stratégie de croissance internationale qui l'a mené à des pays comme le Maroc, l'Argentine, la Pologne et la France. En définitive, ce texte vise à examiner les implications économiques, d'entreprise, sociales et coopératives de cette politique d'expansion internationale. Finalement, en guise de conclusion, quelques stratégies possibles sont proposées qui permettront à l'univers coopératif de faire face aux défis de la mondialisation et de la délocalisation..

**MOTS CLÉ:** Délocalisation, multinationales, coopératives, croissance internationale, MCC, Fagor Electrodomésticos.

## **Relocation and cooperative employment: The case of Fagor Electrodomésticos, S. Coop**

**ABSTRACT:** This paper looks at the question of industrial relocation and its impact on cooperative employment from a theoretical and empirical perspective. In defining and contextualising the relocation phenomenon, the paper starts by analysing its scale, causes and some of its consequences in the context of globalisation.

Following this theoretical analysis, the paper then embarks on a case study of economic and social aspects in the international expansion of Fagor Electrodomésticos S. Coop. Fagor is attempting to consolidate its position in the European domestic appliance market in a climate in which production is being concentrated and relocated in the east and the threat of Asian competition looms large. It is doing so by pursuing an international growth strategy that has led to it setting up in countries such as Morocco, Argentina, Poland and France. The paper thus sets out to examine the business, economic, social and cooperative implications of this strategy.

By way of conclusion, we put forward some possible strategies for the cooperative world to deal with the challenge of globalisation and relocation.

**KEY WORDS:** Relocation, multinationals, cooperatives, international growth, employment, MCC, Fagor Electrodomésticos.

## **1.- Marco teórico: Las deslocalizaciones en el contexto del capitalismo global\***

### 1.1. Introducción

La generalización de los procesos de internacionalización empresarial es una de las bases de la acumulación que caracterizan a la globalización actual. La utilización de las diferencias salariales y de las condiciones laborales en cualquier lugar de la economía mundo se convierte cada vez más, y particularmente en los sectores más dinámicos, en condición de acumulación empresarial. Los procesos de internacionalización empresarial que anteriormente estaban restringidas a las grandes empresas multinacionales, se generalizan ahora a través de grandes y medianas empresas de los países industrializados que pretenden despejar las incertidumbres de su supervivencia empresarial.

Aquí, la mundialización de la competencia y las tecnologías de la información y de la comunicación permiten a las empresas generalizar los procesos de subcontratación y de externalización, reproduciendo unas condiciones más adecuadas para la flexibilización de la fuerza de trabajo y el desmantelamiento de las cláusulas sociales garantizadas por los convenios colectivos y la legislación social de la época anterior. En estas condiciones los procesos de "deslocalización empresarial" se convierten en un elemento central de una ofensiva económica y social que afecta directamente a la problemática del empleo y a los derechos de los trabajadores.

Las deslocalizaciones productivas vehiculizan así la utilización de las diferencias salariales y las condiciones sociolaborales de una fuerza de trabajo convertida en ejército de reserva mundial. Ello afecta de manera particular, en nuestras sociedades industrializadas, a los trabajadores menos cualificados, que son las primeras víctimas de las deslocalizaciones y quedan de esta manera socialmente desprotegidos y a merced de un mundo de consideraciones exclusivamente mercantiles y comerciales.

El proceso de liberalización y desreglamentación impulsado por organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio asienta las bases jurídicas del funcionamiento económico-social global. Así, el ingreso de China en la OMC aporta una limitación extrema de derechos laborales y sindicales que orientan al conjunto hacia la regresión social.

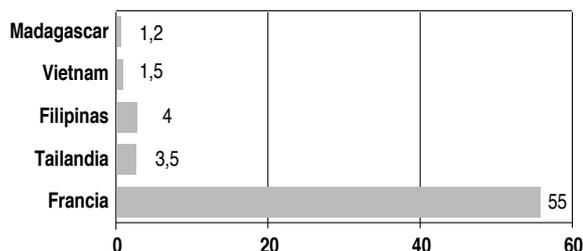
\* Este trabajo ha sido realizado en el marco de los proyectos de investigación 1/UPV 00166.251-H-15419/2003 de la Universidad del País Vasco y Q4818001B de la Diputación Foral de Guipúzcoa (con financiación de la Unión Europea).

## 1.2. Definición y posición del problema

De una manera general la deslocalización hace referencia al desplazamiento internacional de actividades productivas; siendo un factor generador de desempleo en los países de origen. Desde el punto de vista empresarial se trata de recuperar la rentabilidad vendiendo donde hay mercado, aprovisionándose en lugares adecuados y produciendo donde hay costos más baratos. Es un concepto de moda en el continente europeo donde empresas alemanas y francesas han amenazado con llevar su producción a otros lugares si los trabajadores no aceptan incrementar su productividad, reducir sus salarios y aumentar el número de horas trabajadas.

En una primera aproximación las deslocalizaciones adoptan una orientación clásica Norte-Sur, y reflejan la manera en que las empresas en los países industrializados se implican en los procesos de industrialización de los países del Tercer Mundo que parten de costes laborales muy inferiores.

### **Cuadro 1. Salario por hora medio en Francos Franceses. Año 2000**



Para algunos expertos hay que entender como deslocalización el proceso simultaneo de suprimir empleos en un país y crear empleos en otro lugar para fabricar los mismos productos y venderlos en los mismos mercados. Otros expertos remarcan la existencia de deslocalizaciones que tienen como objeto establecer sus sucursales productivas orientadas hacia los nuevos mercados emergentes. Precisamente autores como Lipietz se basan en esta distinción para diferenciar deslocalizaciones positivas y negativas. A su juicio, las deslocalizaciones productivas procedentes del Centro Europeo tienen una lógica legítima en lo que respecta a la extensión de los mercados. Las empresas francesas que abren empresas en Polonia para el mercado polaco crean empleos en Francia: labores de concepción, oficinas de estudios, fabricaciones especializadas, etc. Pero si se ubican en Polonia para exportar hacia Francia siembran la desgracia. La sobreexplotación en Polonia y las regulaciones de empleo y expulsión de trabajadores en Francia y en Alemania. Habría que añadir además un plus de embotellamientos y de polución derivados de este proceso (Lipietz ,2004).

### 1.3. La Dimensión del problema

Las opiniones son también divergentes respecto a la importancia de las deslocalizaciones. A juzgar por la clase empresarial este fenómeno está en el centro de la dinámica socio-productiva mundial y obliga a cambios sustanciales a todos los contendientes. Para estos autores las deslocalizaciones reflejan una tendencia de fondo que está reestructurando la estructura productiva de los países industrializados. Algunos datos precisan que entre los años 2002 y 2003 se han deslocalizado 104 empresas en la Europa de los 15 (Borja, 2005).

A su vez, entre 1990 y 1995 se produjeron 174 casos de deslocalización en la Unión Europea. El profesor Salva Torres se basa en informes del Bundesbank para precisar que hasta el año 2000 las compañías alemanas han creado más de 2,4 millones de empleos fuera de su país, mientras su empleo industrial interno ha sufrido una reducción de 2,3 millones de puestos de trabajo (Torres, 2004). En Estados Unidos Levis, líder mundial de los jeans, ha cerrado todas sus fábricas en su país y en Canadá, deslocalizando su producción hacia terceros países. Las maquiladoras de Méjico reflejarían también un importante proceso de deslocalización de las empresas estadounidenses en los sectores del automóvil, electrónica y bienes de consumo.

En el mismo sentido manifiestan que este proceso ha crecido en paralelo con la inversión extranjera directa. Y hay que remarcar que si los países en vías de desarrollados recibían 37.000 millones de dólares de IDE a finales de los años 80, recibieron en el 2002 más de 160.000 millones. No obstante esta cifra representa menos del 25% de la IDE total; puesto que, como veremos más adelante, el resto se dirige hacia los países industrializados, y de manera especial a financiar los procesos de fusiones y absorciones de empresas en esos países.

Otros analistas consideran en cambio que se trata de un fenómeno marginal con limitados efectos sobre la actividad industrial y sobre el empleo. Así, un informe sobre las deslocalizaciones realizado en nombre de la Comisión del Senado de Francia y publicado en Julio del 2004 considera que las deslocalizaciones no son todavía un fenómeno estadístico importante y que sus efectos sobre la capacidad industrial de los países, como sobre el empleo es muy limitado (Commission des Affaires économiques du Sénat, 2004). Diversos informes de la Comisión Europea, del Fondo Monetario Internacional y otros organismos internacionales se expresan en el mismo sentido. Hay que considerar que las estadísticas que hacen referencia tanto a las deslocalizaciones como a los movimientos de subcontratación en los cuales se asientan son todavía poco claras.

### 1.4. La nueva división internacional del trabajo

La aproximación histórica y geopolítica de este fenómeno nos concede elementos de conocimiento sobre su alcance y significado. Las deslocalizaciones no son un fenómeno nuevo. Es un fenómeno económico, producto de la mundialización del capital, de los mercados y de la división internacional

del trabajo, realizada en el siglo XX por poco más de 200 grupos trasnacionales que dominaban el mercado.

La deslocalización es, en primera instancia, un componente estructural de la empresa multinacional; que exprime con royalties a sus filiales y repatría los beneficios hasta las casas matrices. Así mismo, la centralización productiva y financiera de las trasnacionales desequilibra la industria nacional y las pequeñas producciones de los países de destino.

Pero hay que considerar que es la denominada “nueva división internacional del trabajo” de mediados y finales de la década de los años 70, la que establece el carácter planetario de estos procesos; internacionalizando las relaciones sociales y técnicas que caracterizan al proceso de producción fordista, y multiplicando el transporte y la logística para la misma producción. Esta división internacional del trabajo ubica una mano de obra cualificada para los productos de gran valor añadido en el centro, mientras utiliza bajos costos y producción más descualificada en la periferia.

Mencionaremos en este sentido el amplio proceso de las deslocalizaciones productivas que en la segunda mitad de los años 70 transportaba las producciones intensivas en mano de obra (aquellas en las que el valor salarial es determinante en la composición del valor añadido) a las zonas del Tercer Mundo con niveles salariales muy inferiores. Ello afectaba directamente a los sectores tradicionales como la siderurgia, construcción naval, cubertería, semiconductores, productos electrónicos, textil, etc., provocando el declive de las antiguas regiones industrializadas en los países industrializados.

Como consecuencia de este proceso asistimos en la década de los 80 al ascenso de los 4 dragones asiáticos, Singapur, Hong-kong, Corea del Sur y Taiwan. Se trata de pequeñas economías abiertas al mercado exterior, que con una política de bajos salarios y fuerte intervención del Estado han reubicado en su territorio porciones importantes de la subcontratación procedente del mundo industrializado. Este modelo de industrialización se extiende posteriormente, bajo la denominación de los “nuevos países industrializados” a países como Malasia, Indonesia, Tailandia, Filipinas, Méjico, Brasil y otros. La evolución de esta división internacional del trabajo parece llevarnos a pensar que se va a agudizar esta tendencia deslocalizando el grueso de la fuerza de trabajo de los países del centro. Sin embargo la evolución posterior ha caminado por otros derroteros.

### 1.5. Deslocalizaciones y globalización

Los procesos de liberalización económica impulsados en la década de los 90 facilitan la entrada en los diversos mercados y sectores existentes en la economía mundo. La mayor presión competitiva generada por esa globalización llevó a la reducción de los costos en las empresas y a una gran revolución socio-organizacional en los procesos productivos de los países industrializados.

Asistimos aquí a una serie de cambios fundamentales. En primer lugar las fórmulas clásicas de deslocalización se extienden de manera creciente hacia la multilocalización. Dicho de otra manera

una misma empresa establece deslocalizaciones en diversos lugares de destino en función de las diferencias en el valor añadido y en la complejidad tecnológica de las producciones<sup>1</sup>. Estas compañías que utilizan la multilocalización son las que con mayor facilidad trasladan sus empresas a otros lugares. Se trata también de una estrategia de actuación bastante frecuente en empresas dinámicas que vehiculizan su internacionalización empresarial hacia los mercados emergentes y maduros<sup>2</sup>. En segundo lugar, las deslocalizaciones se extienden al conjunto de los sectores de actividad, abarcando ahora a las actividades intensivas en cualificación y tecnología. Dicho de otra manera, el proceso afecta de manera creciente tanto a las actividades intensivas en trabajo y poco valor añadido como a aquellas intensivas en tecnología y de gran valor añadido: automóvil, aeronáutica, informática, etc.

En tercer lugar las nuevas tecnologías han generalizado el abanico de las actividades externalizadas, abarcando al conjunto de las funciones empresariales. Así, las deslocalizaciones tienden a extenderse hacia el conjunto de los servicios, apoyándose en las tecnologías de la información y de la comunicación que permiten el traslado de procesos administrativos a países terceros. Este es el caso de los *call centers* de las empresas de telefonía o de las secciones de aplicaciones y tratamientos informáticos de estas mismas empresas, de los bancos informáticos, líneas aéreas, etc. Las nuevas tecnologías permiten que las labores administrativas puedan realizarse a distancia por vía telemática y encargarse a otras empresas del propio país, o simplemente deslocalizarlas.

## 1.6. Algunas consecuencias

Ello nos lleva a comprender mejor situaciones actuales de la economía mundo en que la mayor parte de la inversión internacional se hace entre los países industrializados<sup>3</sup>. La nueva situación refleja el absoluto protagonismo de los países más industrializados y de parte de Asia en los intercambios mundiales. Los datos disponibles muestran que el mundo desarrollado concentraba en el año 2000 el 91% de las salidas de capital y el 79% de sus destinos, reflejando una evolución marcada por las fusiones y adquisiciones empresariales. Muestran además la creciente ruptura entre costes salariales y deslocalización.

En efecto, si los costes salariales fueran el factor determinante de la estrategia de implantaciones empresariales, no podríamos explicar que en los datos disponibles sean los países menos desarrollados del mundo los que atraen la menor proporción de inversión mundial. Mas bien al contrario hoy Francia resulta ser el cuarto receptor de la inversión extranjera directa del mundo y la inversión de los países miembros de la Unión Europea en Suiza dobla el conjunto de su inversión exterior en el Continente Africano.

1.- La existencia de empresas filiales distribuidas entre los países de origen y los países del resto del planeta han modificado la tradicional política de control de los costes a favor de los factores estratégicos que evalúan la "rentabilidad global" en el conjunto de la empresa internacionalizada.

2.- Caso de las cooperativas del Grupo de Mondragón.

3.- Estamos asistiendo a la conformación de una gran economía trasatlántica que acelera las inversiones internacionales entre los Estados Unidos y Europa.

El cuadro número 2 aquí expuesto nos muestra el destino de la inversión extranjera directa procedente de la Unión Europea. Como podemos observar Estados Unidos recibe el 60,7% de la inversión y si consideramos a los países candidatos a la adhesión en la época y los países de la AELE no incluidos en la Unión se aproxima al 75%<sup>4</sup>.

Pero lo más novedoso sea tal vez observar como los países denominados en vías de desarrollo son capaces de asegurar producciones cualificadas con la ayuda de una mano de obra competente. Superando las concepciones formuladas por los economistas liberales del comercio internacional que en base a la necesidad de especialización defendían que un país que dispone de mano de obra abundante está interesado en la fabricación de productos que requieren poco capital mientras un país con poca disponibilidad de mano de obra esta interesado en especializar su fabricación en productos de tecnología avanzada y fuerte contenido en capital.

### **Cuadro 2. Inversión de la Unión Europea hacia el resto del Mundo (en % del total)**

	1990-1995	1995-1999
Montante acumulado en el período*	111694	589697
América del Norte	48,4	60,7
incluido Estados Unidos	47,2	59,8
América Central	6	3,8
América del Sur	6,5	13,3
África	2,2	1,9
Asia	9,8	5,5
Oceanía (incluido Australia)	3,1	0,8
Otros países Europeos(no UE y no AELC)	14,7	7,7
incluido Países Candidatos a la Adhesión	13,1	6
AELC	8,4	6,2
incluido Suiza	5,8	4,4

\*En miles de millones de dólares

Fuente: Rapport sobre el estado de la Unión Europea, 2002.

Numerosos ejemplos nos muestran esta tendencia a implantar en los países pobres industrias y servicios de fuerte valor añadido. Así la principal unidad de producción de motores del grupo Volkswagen-Audi-Seat, se ha ubicado en Hungría. A su vez la planta mejicana de Ford en Chihuahua es una de las más eficientes del mundo en la fabricación de motores altamente sofisticados. Los software parks de Bangalore (India) absorben más ingenieros informáticos que la Silicon Valley californiana y encontramos centros de investigación deslocalizados de los países del Norte (Baron Alain, 2004).

4.- *Délocalisation, externalisation, sous-traitance. Note Économique. N° 69. Marzo/Abril. 2003.*

### 1.7. El ascenso de China y la ampliación Europea

En el plano internacional asistimos al ascenso de la República Popular China, con un mercado potencial de 1300 millones de personas, que implantando el capitalismo salvaje en más de 100 zonas especiales de desarrollo económico y tecnológico ha creado inmejorables condiciones para atraer las inversiones extranjeras y la subcontratación mundial (semanas laborales entre 60 y 100 horas, utilización intensiva de mano de obra femenina, ausencia de vacaciones y seguridad social, libertad absoluta de contratación y despido, salarios de 30 euros mensuales, etc.). Tras la entrada del país en la Organización Mundial del Comercio (OMC) estas zonas especiales son la referencia en lo que respecta a la aplicación de las normas internacionales.

De esta manera, la República Popular China ha logrado implantar en su territorio decenas de miles de multinacionales extranjeras, derrotando al resto de los países en la producción de productos de bajo y mediano valor añadido. China recibe desde el inicio de este siglo el 75% de la inversión directa extranjera (IDE) de los países en desarrollo; y su crecimiento espectacular está provocando el encarecimiento mundial del acero, petróleo y otras materias primas, mientras se abarata el precio de las manufacturas. Aquí, 30 millones de trabajadores, integrados en 2000 zonas francas se asientan en un especial régimen fiscal y de financiación y en la ausencia de toda reglamentación social y medioambiental.

La ampliación Europea en el 2004 a 10 nuevos países de la Europa del Este plantea nuevos retos. La combinación de bajos niveles salariales, considerable desarrollo tecnológico, fuerza de trabajo cualificada y proximidad al gran mercado centroeuropeo, resulta particularmente preocupante para los países de la Europa del Sur. El PIB de algunos de estos países alcanza el 30% de la media de la UE. Es el 53% del promedio comunitario en los 5 nuevos países de Europa Central; el 37% en los tres Estados del Báltico y el 26% en Bulgaria y Rumania.

Así, los niveles salariales imperantes en estos países son 10 veces inferiores a los que actualmente se mantienen en Alemania. El riesgo de que las empresas multinacionales utilicen estas diferencias de costos para generar regresión social en el conjunto europeo es una realidad ineludible. El cuadro nº 3 refleja una muestra comparativa de los salarios alemanes con la existente en el año 2002 en 7 países candidatos de la época; realizado por el BIT para el encuentro informal de los ministros de asuntos sociales de los países candidatos en la época.

### Cuadro 3. Coste salarial en la industria manufacturera de los países del Este candidatos a la adhesión

Alemania	32
República Checa	3,4
Estonia	2,38
Hungría	3,38
Letonia	2,01
Lituania	1,63
Polonia	3,22
Eslovaquia	2,76

Fuente: Bureau International du Travail. (BIT). Junio, 2002.

En resumen, estos países representan un gran atractivo industrial, con una mano de obra bien preparada, unos costes muy por debajo de Europa Occidental y su cercanía geográfica al gran mercado centroeuropeo. Los sindicatos afectados por el problema están aquí renegociando sus condiciones socio laborales, y aceptando la lógica empresarial que exige reducciones salariales, ampliaciones de jornada y una mayor flexibilidad productiva como labor preventiva a estas deslocalizaciones. Obviamente, la coordinación de políticas favorables al empleo a nivel europeo resulta ser, aquí y ahora, una medida de urgente necesidad.

#### 1.9. Contra tendencias de la deslocalización

Como ya hemos remarcado, la mayor parte de las inversiones internacionales se hacen entre los países desarrollados e industrializados. Y todo parece indicar que la tendencia a la deslocalización empresarial no se extiende inexorablemente al conjunto de la economía. En efecto las deslocalizaciones productivas se enfrentan a al menos dos importantes contra tendencias que aseguran la perdurabilidad fundamental de las economías de los países industrializados (Lipietz, 2004).

La primera contra tendencia hace referencia a que el grueso del trabajo humano: construcción, servicios domésticos, servicios a las personas, tareas diversas en la educación y en la sanidad, servicios a la comunidad, etc., “no es deslocalizable” y permanece por lo tanto en los lugares de origen.

A su vez, nada demuestra que la producción de bienes transportables: productos manufacturados, tareas de concepción, desarrollo de nuevos productos, habilidades y cualificación de los trabajadores/as, labores de innovación, servicios ofrecidos por internet, etc., no pueda ser producida en los países industrializados. El reto es asegurar en nuestras sociedades nichos ecológicos, sociales y culturales que articulen la proximidad de los mercados y aseguren la calidad de los centros productivos y por tanto de los productos. Los sistemas de gestión participativa, la gestión del conocimiento y de

manera muy especial “la comunicación y el conocimiento colectivo” son factores decisivos en esta segunda contra tendencia. Esto es precisamente la política de los países de más alto nivel salarial de Europa como el norte de Italia, el sur de Alemania, los Países Escandinavos y Suiza.

### 1.10. Deslocalizaciones y Rentabilidad Empresarial

A juzgar por los argumentos de la clase empresarial la razón fundamental de las deslocalizaciones productivas radica en los altos niveles salariales imperantes en las sociedades industriales. Los argumentos de las direcciones empresariales coinciden siempre en reprochar salarios demasiado elevados, derecho social y protección social demasiados desarrollados, mercado de trabajo demasiado rígido, fiscalidad para las rentas del capital demasiado elevada, etc. La esencia de este discurso consiste en manifestar que los trabajadores deben aceptar sacrificios como condición sine qua non para la defensa del empleo. En el caso de los trabajadores europeos esta necesidad se convierte en urgente e imperativa con la ampliación a los países del Este.

Autores como Michel Husson han criticado esta argumentación<sup>5</sup>. La línea de argumentación de estos autores es la siguiente. Es cierto que los salarios polacos son 5 veces inferiores a la media de los salarios de la Unión Europea. Si los trabajadores de la Unión Europea alinean sus salarios al nivel de los polacos, la economía europea será ciertamente competitiva, pero sería una economía muerta, puesto que la demanda global de la población asalariada se habría reducido al 20%. Admitamos, dicen ellos, que las reducciones salariales europeas no son tan espectaculares y que suponen una reducción considerable de, por ejemplo, el 30%. En este caso habremos reducido las diferencias salariales con los trabajadores polacos de 1 a 5 a 1 y 3, pero es evidente que no solucionamos el problema planteado.

En estas condiciones, es preciso considerar que una gran parte de las deslocalizaciones empresariales obedecen a una estrategia de reducción de costos que no se justifica socialmente. Dicho de otra manera, se sacrifican puestos de trabajo al objeto de aumentar la tasa de beneficio pero sin que obedezca a ningún riesgo real para la continuidad empresarial. Se implanta aquí la necesidad de considerar que la evaluación de estas decisiones de deslocalización debe ser consecuencia de una evaluación económico-ecológico-social, que considere otros aspectos como el mantenimiento del empleo, la situación de la región, el incremento del transporte, la contaminación añadida, etc.; y no de la exclusiva evaluación económica de los mismos, centrada en el incremento de la tasa de beneficio.

5.- Husson Michel “A propos des delocalisations”. *Marchandise* : <http://hussonet.free.fr/mondiali.htm>

### 1.11. Factores de deslocalización

Los costes laborales, la innovación y la mano de obra cualificada son factores fundamentales de deslocalización. El entorno espacial en el que una producción se desarrolla, la existencia de un marco jurídico regulado, las externalidades tecnológicas, las economías de escala, la cercanía a los grandes mercados y las infraestructuras de transporte son también factores decisivos. La mayor parte de los factores favorables de entorno aquí citados se engloban en el concepto de “economías de aglomeración”; es decir derivadas de la concentración de la producción en un espacio geográfico determinado, con un conjunto de infraestructuras, de habilidades y de saberes históricamente acumulados. Por lo tanto, las deslocalizaciones no suponen el dismantelamiento de los procesos productivos de los países industrializados. Hay demasiados factores económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, ecológicos, históricos, lingüísticos, etc. que condicionan la evolución de las sociedades desarrolladas.

A efectos prácticos el primer factor de deslocalización ha sido la relación salario/productividad. Dicho de otra manera no es suficiente para la deslocalización que el nivel salarial de un trabajador en Tailandia sea 16 veces menor que la de un trabajador francés o que de el un trabajador malgache sea 36 veces menor. Lo que realmente cuenta es el costo salarial por unidad producida, lo que equivale a introducir en el cálculo el nivel de tecnología de los productos y procesos productivos.

Un segundo factor es la cercanía con mercados emergentes o mercados maduros, y esto condena o limita a muchas regiones Africanas y Latinoamericanas. Otro factor de deslocalización es la creciente cualificación de la fuerza de trabajo, que no se limita exclusivamente al Primer Mundo sino que emerge progresivamente en algunos países del Tercer Mundo. Así, los trabajadores tailandeses están muy especializados en la confección textil y en la fabricación de piezas de ordenadores o en la manejabilidad de materias plásticas.

Un cuarto factor de deslocalización es la flexibilidad de la fuerza de trabajo en estos países. En Tailandia se trabaja 6 días sobre siete con un total de 48 horas por semana. En China se trabajan 7 días sobre 7 con un total que oscila entre 60 y 100 horas a la semana. Por otra parte la legislación social es muy flexible y concede al capital un poder cuasi absoluto sobre la fuerza de trabajo. Hay que considerar también aquí las más que favorables políticas fiscales para atraer la inversión y la ausencia de regulación medioambiental imperantes en muchos de estos países.

Así mismo, el entorno espacial en que se desarrolla una producción es crucial para su eficiencia y competitividad. Se incluyen en este concepto la posibilidades de comprar componentes y obtener suministros diversos, así como las estructuras tecnológicas y de innovación existentes en el entorno. Otro factor de deslocalización es la disminución de los costes de transporte y la facilidad para importar y exportar. Ello esta en relación directa con la estructura viaria, la red de ferrocarriles, la gestión de los principales puertos y la existencia de aeropuertos internacionales adecuados y bien localiza-

dos. En su conjunto las deslocalizaciones permiten un fuerte incremento de competitividad que aumenta la tasa de beneficio, permitiendo a la empresa autofinanciarse e invertir posteriormente.

Hasta ahora las deslocalizaciones no han impedido el crecimiento de las economías capitalistas industrializadas, ni probablemente lo harán en el futuro. No obstante, es lógico pensar que obligarán a que las producciones del Primer Mundo sean cada vez más intensivas en tecnología, investigación, innovación, organización social y mano de obra cualificada. Las amenazas de deslocalización no vienen solo de los países tecnológicamente atrasados, sino también de los más avanzados, con una mano de obra más cualificada, más tecnología, más innovación, mejor organización social y mayores economías de aglomeración.

### 1.12. Factores de territorialidad

En su inverso consideraremos los factores de territorialidad. Estos hacen referencia en primer lugar a la propiedad e historia de las empresas. Así, la distribución de la propiedad del capital social en los socios-trabajadores de las empresas cooperativas es un poderoso factor de enraizamiento social y territorial. De la misma manera, la experiencia práctica demuestra que las empresas de capital extranjero son más proclives a deslocalizarse que las empresas de capital nacional.

Estas empresas de capital extranjero y en particular las que recurren a una estrategia de multilocalización han demostrado tener cuadros cualificados e internacionalizados, y ser más ágiles en la realización de los ajustes empresariales, trasladando su producción de unas filiales a otras diferentes. La antigüedad de la empresa en el país, la estrecha relación entre las actividades del país huésped y las de la casa matriz, el hecho que los grandes accionistas sean los fundadores de la empresa, o simplemente los que adquirieron el paquete mayoritario de las acciones; y otras circunstancias de este estilo, son muy importantes en este apartado.

Consideraremos en segundo lugar las que hacen referencia a las características del capital intangible de la empresa, y a las de su imbricación en un entorno concreto. Los sistemas participativos de gestión, los sistemas de gestión del conocimiento, la existencia de una alta proporción de personal cualificado, los sistemas de innovación empresarial, los saberes colectivos, y el grado de integración en una realidad social y cultural son también factores decisivos para mantener la territorialidad.

Consideraremos en tercer lugar que son precisamente los factores que propician la deslocalización los que aseguran también la territorialidad. Remarcaremos de nuevo en este sentido las ya citadas "economías de aglomeración", la existencia de polos tecnológicos y de innovación; los entornos de pymes que aseguran los componentes, los suministros y la cualificación; la realización de actividades de concepción y de integración de subconjuntos, que son difícilmente deslocalizables; las infraestructuras de transportes, la proximidad de grandes mercados emergentes o maduros, la integración a un sistema de formación y cualificación profesional y la existencia de "saberes colectivos" tecnológicos, sociales y productivos, conformados en el proceso histórico.

Conviene también recordar en cuarto lugar que los factores que aseguran la buena organización social interna, la regulación jurídica de un marco económico, medioambiental y social, las conquistas sociales, la calidad del desarrollo democrático, la cohesión social y los elementos políticos y culturales que configuran la identidad de un territorio; son fuerzas motores en este mantenimiento de la territorialidad.

### 1.13. La perspectiva de las economías del Norte

El desarrollo de la industria y del sector terciario en el Tercer Mundo es una tendencia estructural con perspectiva de largo plazo. Las empresas del Norte van a participar en este proceso y la modalidad de su inserción nos afectará a todos. Una perspectiva de vía estrecha centrada en el aprovechamiento competitivo de los bajos salarios y de la ausencia de reglamentación social y medioambiental será para el conjunto una auténtica catástrofe. Una construcción europea, por ejemplo, que nivele los países, los salarios y las regulaciones socio-laborales "a la baja" adopta el mismo mal camino. Así, "la directiva Bolkenstein" que plantea el "principio de país de origen" para el transporte y la logística pretende legalizar estas prácticas<sup>6</sup>. La segunda vía y la más adecuada es la línea aquí marcada en la exposición sobre los factores de territorialidad.

La opción estratégica de las economías del Norte es la de apostar por el esfuerzo tecnológico, la innovación, la mano de obra cualificada, la implicación de la inteligencia humana en los procesos productivos, los sistemas participativos de gestión, la gestión ampliada de conocimiento, la organización, las conquistas sociales, la cohesión social y la organización social interna; que garantice una adecuada infraestructura de transportes, formación, información, tecnología e innovación. Se trata de mantener las actividades de concepción, la interfase de la introducción de nuevos productos y la nueva filosofía de producción. La conformación de un conjunto de solidaridades y de saberse colectivos es también decisiva. En su sentido más amplio, se trata de crear nichos económicos, sociales, políticos y culturales, asentados en la participación, la democracia y la solidaridad, que aseguren la calidad de las producciones realizadas y liberen la creatividad de la comunidad.

6.- El transporte del flete y la logística se alimentan de las deslocalizaciones, al precio de un enorme despilfarro de espacio y de graves problemas medioambientales.

## **2.- El Caso Fagor Electrodomésticos, S. Coop.**

### 2.1. Introducción

El caso de Fagor Electrodomésticos S. Coop. ilustra claramente la problemática a la que se enfrentan muchas cooperativas industriales para competir en mercados altamente concentrados e internacionalizados. Refleja la tensión que provoca el objetivo de las cooperativas de generar riqueza y empleo, principalmente en su entorno y en clave de participación y democracia, en una empresa altamente internacionalizada que compite en un mercado global donde las deslocalizaciones están al orden del día.

Fagor, fundada en 1956, fue la primera cooperativa de la Experiencia de Mondragón y con los años se ha convertido una de las mayores cooperativas industriales del mundo. En la actualidad Fagor, que cuenta con una amplia gama de productos en el sector de electrodomésticos, calderas y muebles de cocina, es una multinacional con múltiples centros de producción, cooperativos y no cooperativos, en Europa, África y Asia, que ha hecho de su expansión internacional uno de sus principales objetivos. Cuenta con una plantilla superior a los 10.000 trabajadores y una facturación prevista para 2005 cercana a los 1.790 millones de euros. Fagor disfruta además de todas las ventajas, sobre todo logísticas y financieras, de pertenecer a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), primer grupo industrial del País Vasco<sup>7</sup>. Fagor asimismo es el principal motor industrial del área de Mondragón, un área de gran desarrollo económico que cuenta con una gran concentración de cooperativas industriales, financieras, de servicios, de investigación y universitarias, y por tanto, con un alto nivel de empleo, así como uno de los mayores niveles de renta media, y de las más equitativa, del estado español; aunque es necesario señalar también, que este área, formado por unos valles estrechos, padece un gran deterioro medioambiental.

La cuestiones más importantes que se plantean hoy en día en el entorno de Fagor son, por una parte, hasta que punto Fagor continuará siendo en el futuro uno de los principales generadores de riqueza y empleo en el área de Mondragón, y por otra, hasta que punto prevalecerá el modelo cooperativo en el conjunto de sus empresas, en la medida en que compite en un mercado cada vez más globalizado, dónde las empresas europeas del sector se están trasladando aceleradamente hacia los países del este.

En este apartado analizaremos la problemática de la expansión internacional de Fagor desde una perspectiva diversa. Comenzaremos con una breve presentación de Fagor en el contexto del sector

7.- En este artículo trataremos sobre el caso Fagor en concreto. Para tener una visión de la problemática de la internacionalización del conjunto de MCC, ver Errasti et al (2003), Clamp (2000) e Urdangarin (1999).

de electrodomésticos europeo, para finalizar con el análisis y discusión de algunos aspectos económicos y sociales (cooperativos) de su proceso de expansión. La metodología utilizada para desarrollar este caso está basada en la observación participativa, mediante el análisis de la documentación disponible, la realización de entrevistas y reuniones con directivos y representantes del Consejo Social y Consejo Rector de Fagor, y la visita realizada a la filial polaca Wrozamet, donde tuvimos la oportunidad de reunirnos con miembros de la dirección, con algunos trabajadores y los representantes sindicales. Señalar, por último, que Fagor ha sido objeto de numerosos estudios tanto por investigadores externos, como por los propios participantes en su fundación y desarrollo<sup>8</sup>.

## 2.2. Fagor en el contexto del sector de electrodomésticos

Desde 1984 se han producido más de 30 fusiones en el sector de electrodomésticos europeo, dando como resultado a un reducido número de competidores multinacionales que dominan claramente el sector, como se puede observar en la tabla de abajo.

### **Cuadro 4. El sector de electrodomésticos en Europa. Ranking por grupo 2003**

GRUPO	Cuota en Europa	Facturación Total	Escala
BSH	19.9 %	6.300	6.9
Electrolux	16.8 %	13.600	14.9
Merloni	11.5 %	3.008	3.3
Whirlpool	9.7 %	10.207	11.2
Miele	5.6 %	2.190	2.4
Brandt	3.6 %	858	0.9
Candy	3.5 %	939	1.0
Fagor	2.2 %	911	1.0
Resto	27.4 %		

Fuente: Fagor Electrodomésticos, a partir de los datos de GFK. Cuota en Europa occidental.

Asimismo, el sector vive un proceso de reestructuración en el que, además de la aparición de nuevos fabricantes en Asia (provenientes principalmente de China, Corea, Japón y Turquía), se ha producido una concentración en el ámbito de la distribución, cuyas empresas cada vez están más agrupadas para realizar compras. Este proceso ha hecho reducir los márgenes a los fabricantes europeos considerablemente, sobre todo de aquellos que tienen los menores volúmenes de ventas, debido tanto a la dificultad que representa para rentabilizar las inversiones, por ejemplo en I+D, como para negociar con los distribuidores.

8.- Entre los libros sobre Fagor o sobre la experiencia cooperativa de Mondragon podemos señalar las obras de Whyte, Kasmir, Greenwood y Gonzalez, Cheney, y por parte de los propios fundadores Larrañaga, Ormaetxea...

Fagor ha tratado de no perder la estela de sus competidores y su estrategia ha estado dirigida al crecimiento, tanto interno como externo. Durante el proceso de reestructuración de la línea blanca en el estado Fagor adquirió a Fabrelec, constituyéndose en el principal grupo estatal junto a BSH y Electrolux. En la década de los 90 el crecimiento externo adquirió un marcado carácter internacional, destacando las adquisiciones de filiales en Marruecos, Argentina, Polonia, China y recientemente en Francia (Brandt).

Teniendo en cuenta sus ventas en todo el mundo, Fagor tenía en 2003 un tamaño casi quince veces menor que Electrolux, once veces menor que Whirlpool, siete veces menor que BSH y más de tres veces menor que Merloni. Con la compra de la francesa Brandt, Fagor ha doblado su actual dimensión, pasando de ser el octavo grupo europeo del sector al quinto, según la cuota de mercado en Europa.

### **Cuadro 5. El Grupo Fagor Electrodomésticos 2004**

<b>PLANTAS</b>	<b>País/ Localidad</b>	<b>Año de constitución o de compra</b>	<b>Participación</b>	<b>Personal*</b>	<b>Ventas**</b>
Fagor					
Electrodomésticos, S.Coop.	País Vasco	1956	100% socios cooperativistas	4.252	807.036
Extra Electromanager, S.A.	Marruecos	1994	100%	212	24.727
Wrozamet, S.A.	Polonia	1999	41%	1.254	97.917
Geyser- Gastech, S.A.	País Vasco	1998	50%	272	52.525
Brandt, S.A.	Francia	2001	10% ->%100	4.644	813.203
Filiales Comerciales					
Extranjeras***	-	-	-	192	
<b>Total</b>	-	-	-	10.826	

<b>Filiales liquidadas o vendidas</b>	<b>País</b>	<b>Años</b>	<b>Participación</b>
Mc Lean	Argentina	1999-2003	50%
Fagor Fresh	Egipto	1994-1996	50%

\* Plantilla media anual. \*\* Miles de euros. \*\*\* Filiales comerciales de Fagor Electrodomésticos en Portugal, R Checa, Hungría, USA, Holanda, Alemania, Francia, Tailandia y Malasia.

Fuente: Fagor Electrodomésticos

A continuación, describiremos brevemente algunas características de dos de las filiales más relevantes de Fagor para comprender mejor los desafíos económicos y cooperativos a los que se enfrenta. En 1999 Fagor adquirió la empresa fabricante de productos de cocción, concretamente hornos y cocinas independientes, *Wrozamet*, S.A. de Polonia en el marco de una subasta realizada en el proceso de privatizaciones de las empresas estatales<sup>9</sup>. Según, Gómez Acedo, gerente de Fagor en el momento de la adquisición, la razón principal fue el fortalecimiento de la presencia en el Este Europeo. La marca Mastercook de Wrozamet es bastante conocida, y además del mercado polaco –38 millones de personas en las que Mastercook tenía una cuota del 50%- se considera una lanzadera para Alemania, República Checa, Países Bálticos y Rusia. Fagor y MCC Inversiones adquirieron el 76% de la empresa polaca, mediante una inversión conjunta de 31,25 millones de euros; otro %17 del capital sigue estando en manos del Tesoro polaco. Cuando el gobierno decidió privatizar la empresa en Wrozamet trabajaban alrededor de 1700 trabajadores. En la actualidad, como consecuencia de una fuerte reestructuración llevada a cabo por Fagor no son más de 900 los trabajadores de la planta polaca, aunque se prevé que en futuro pueda incrementarse esa cifra. Fagor ha invertido 4,6 millones de euros en la planta de Wrozamet para poner en marcha nuevas líneas de producción. Actualmente en Polonia se fabrican encimeras, hornos y lavadoras para los países del Este, así como cocinas y un modelo de frigorífico para todo Europa (que anteriormente se fabricaba en Mondragón).

Por otra parte, Fagor participó en 2002 como socio industrial con un 10% en el proyecto de adquisición de la empresa de electrodomésticos francesa Brandt Électroménager, que lidera el grupo Electra Consumers Products LTD (ELCO), y que exigió una inversión superior a los 50 millones de euros. Ambos fabricantes decidieron asociarse para pujar conjuntamente por la adquisición de Brandt, que se encontraba en suspensión de pagos y que contaba con una plantilla próxima a los 5.300 trabajadores. En 2005 Fagor ha comprado a Elco toda su participación, en una operación en la que valor de la compra se estima entre los 145 y los 170 millones de euros (MCC participa con 50M). Brandt dispone de plantas productivas en el Estado francés (Lyon, Orleans, Vendome, Aizenay, Lesquin y Laroche-Sur-Yon) y una en Italia (Verolanuova). Sus ventas superan los 800 millones de euros y se trata de una marca líder en el mercado francés de electrodomésticos con un 17% de cuota. Comercializa las marcas francesas Brandt, Sauter, Thompson, De Dietrich y Vedette, mientras en Italia comercializa San Giorgio y Ocean. Fagor con esta compra pretende alcanzar una mayor dimensión y los beneficios de las sinergias logradas mediante la integración de estructuras filiales, estructuras comerciales, industriales, administrativas y de servicios centrales.

De acuerdo con las bases del documento suscrito, el objetivo del acuerdo es integrar y racionalizar la actividad industrial de Fagor y de la “nueva empresa Brandt” que resulte de la adquisición, con el fin de conseguir ventajas competitivas para ambas, tanto en materia de producción y compras, como en investigación y desarrollo. Sin embargo, esta operación no está exenta de riesgos. En primer lugar, cabe la duda de si Fagor sabrá gestionar la nueva empresa y conseguir las sinergias previstas. En

*9.- Con relación a esta adquisición, cabe destacar que la oferta realizada por las cooperativas, aunque no fue la de mayor cuantía, fue la preferida por los sindicatos de la empresa y en último lugar por el gobierno polaco. Una de las razones residía en el paquete social que ofreció la cooperativa, en la que además de mantener el mayor número de empleo, incluía mejoras sociales para los trabajadores.*

segundo lugar, en un momento en el que la tendencia es instalarse en países asiáticos o del Este de Europa, y en el que se prevén dificultades para mantener el empleo cooperativo en las plantas de Mondragón, Fagor no tendrá otro remedio que reducir drásticamente la plantilla de Brandt en Francia e Italia. De hecho, la planta de *Lesquin* (de 670 trabajadores) ya ha sido cerrada antes de la operación, y es muy posible que la producción de lavavajillas de la planta *Roche sur Yon* se traslade a Mondragón, afectando a 300 personas. Asimismo no se descarta el cierre de otras plantas de Brandt, como la de *Veolanuova* (700 personas) en Italia, para el posterior traslado de su producción a *Wrozamet* (Polonia).

### 2.3. Discusión: en busca del equilibrio

#### 2.3.1. Fagor ¿una multinacional más?

Fagor para poder competir con las empresas multinacionales se ha convertido en una de ellas. Sería interesante preguntarse en que se distingue Fagor del resto de multinacionales que compiten en su sector, como las ya mencionadas Electrolux, BSH o Merloni. En principio, la principal diferencia radica en la forma de propiedad de las empresas. Fagor es una cooperativa cuya propiedad pertenece a los socios de las plantas de Mondragón y Basauri y existe una estructura democrática basada en el principio de “un socio un voto”. El resto de competidores son sociedades anónimas de países avanzados europeos, cuya propiedad está en manos de accionistas. En el caso de Electrolux, con datos del 31 de diciembre de 2004, cerca del 38% del capital estaba en manos de accionistas extranjeros, cerca del 50% estaba controlado por instituciones y fondos de pensiones suecas, y cerca del 12% por inversores privados suecos<sup>10</sup>.

A continuación nos referiremos, desde la perspectiva de la expansión internacional a algunas particularidades derivadas del régimen cooperativo, como son las posibilidades estratégicas, la composición de los órganos de gobierno, el empleo local frente al empleo exterior, las nuevas actividades y a la identidad cooperativa en el seno de una empresa multinacional.

#### 2.3.2. Posibilidades estratégicas

El modelo de empresa cooperativo de la matriz de Fagor tiene unas consecuencias claras. En primer lugar las alternativas estratégicas de Fagor están limitadas. En concreto, no es posible su fusión con otra empresa del sector, ni su absorción por otro grupo empresarial cuando estas implican la pérdida de su régimen cooperativo. Como empresa cooperativa tiene dos posibilidades para el crecimiento externo: por una parte, la compra de otras empresas, y por otra las alianzas, aunque en una menor medida, por el grado de rivalidad en el sector y la dificultad de realizar operaciones cruzadas como por ejemplo, intercambio de participaciones de capital.

10.- [www.electrolux.com](http://www.electrolux.com)

En el epígrafe anterior hemos descrito algunas de las operaciones de adquisición de empresas realizadas por Fagor y posteriormente realizaremos un análisis más pormenorizado de sus consecuencias. Respecto de la creación de alianzas con otros fabricantes, podemos señalar que en 1990 Fagor participó en la constitución del grupo TEMFA junto con Thomson, con el objetivo de mejorar la dimensión y la imagen ante los distribuidores; en 1992 se les unió GDA, dando lugar a EURODOM. No obstante esta estrategia se vio truncada por la compra Thomson por Elfi en 1994 y de GDA por Merloni en 2001. La participación con un 10% en la compra de Elco-Brandt en 2002 vino a paliar la situación. Posteriormente, Fagor tuvo que rechazar la propuesta de Elco Brandt para fusionarse, imposible de llevar a cabo por su carácter cooperativo, y optar por la compra total de Elco-Brandt.

La pregunta que nos podemos hacer en este punto es ¿qué hubiera sucedido si Fagor no hubiera sido una cooperativa? Probablemente en los procesos de concentración del sector habría sido absorbida por otra multinacional, y estaría bajo la amenaza directa del traslado de la empresa a otro país. Sin embargo, el hecho de tener un régimen cooperativo le obliga a la búsqueda de un equilibrio entre los imperativos que marca la globalización y los principios cooperativos, entre la rentabilidad necesaria para la supervivencia y el objetivo de mantener los empleos.

### 2.3.3. La importancia de los órganos de gobierno cooperativos

La composición de sus órganos de gobierno de Fagor, derivada de su régimen cooperativo, es un aspecto fundamental que afecta a su actividad empresarial. En Fagor el órgano soberano es la asamblea general de socios, y entre sus funciones destaca la elección del Consejo Rector que es el órgano de representación y gobierno de la cooperativa. Este, a su vez, elige al gerente de la cooperativa. Todo esto conduce a que las decisiones estratégicas tienen que contar con el apoyo de los socios trabajadores, directa o indirectamente. Por ejemplo, en las decisiones referentes a la adquisición de filiales, si el volumen de la operación supera los límites marcados por los estatutos sociales, necesita la aprobación directa de los socios.

Otro órgano de especial importancia en el ámbito de Fagor es el Consejo Social, una aportación organizacional del cooperativismo de Mondragón equivalente a los comités de empresa de las sociedades anónimas, y que participa de forma consultiva e informativa en muchos aspectos de la dirección de la cooperativa. Así, en el proceso de la elaboración de los planes estratégicos de Fagor para el periodo 2005-2008, la dirección de la cooperativa presentó y discutió sus planes de expansión internacional y recolocación de actividades con los miembros del Consejo Social. La búsqueda de un consenso es clave en la cooperativa, a pesar de que las decisiones empresariales que se están adoptando en los últimos años generan múltiples dudas y contradicciones en los socios trabajadores y sus representantes.

La reciente compra de Elco-Brandt, la mayor operación empresarial llevada a cabo a lo largo de la historia de la experiencia cooperativa de Mondragón, se discutió en una asamblea extraordinaria y refleja las posturas de los órganos sociales y de gobierno de la cooperativa ante los nuevos desa-

fíos de la empresa. Así, en el dictamen presentado por el Consejo Social a la asamblea se manifestaba que "...vemos que el proyecto tiene un carácter de necesidad más que de oportunidad y, por lo tanto, habrá que acometerlo". Sin embargo, se planteaban cuatro condiciones. Se pidió que no se recortaran los puestos de trabajo de socios, que las posibles pérdidas afectaran lo menos posible a los rendimientos económicos de los socios, que el Consejo Rector aportara información periódica y un compromiso ético a los ejecutivos implicados en el proyecto, "para que no abandonen el mismo hasta llevar el barco a buen puerto". En la asamblea los socios manifestaron su preocupación sobre los riesgos de una operación de esta envergadura y de como afectaría al endeudamiento financiero de la empresa, a la identidad cooperativa o a las condiciones laborales de los socios.

Los directivos de Fagor alertaron, a su vez, sobre los riesgos de no llevar a cabo la compra ante la actual situación del mercado. En palabras de Gómez Acedo, Vicepresidente de la División de Hogar de MCC. "...se ha comprendido muy bien la necesidad que tenemos de hacer esta operación. Y a la hora de decantarse por el sí o por el no ha sido clave que nuestras personas hayan entendido que puede ocurrir si se lleva a cabo la operación, pero también que podría haber ocurrido en el caso de haberla rechazado. Ambas soluciones tenían ventajas e inconvenientes, y el colectivo apostado por aceptar la propuesta" (TU, 2005).

Los socios de Fagor dieron su visto bueno a la compra de la empresa Brandt de 5.700 trabajadores con el 83% de los votos favorables en las dos asambleas que se llevaron a cabo en Mondragón y Basauri. Los socios se someten a la presión de la competencia y adoptan una nueva decisión que ahonda en la transformación de Fagor en una multinacional. Los socios cooperativos, que representan no más de un tercio de los trabajadores del conjunto de la plantilla de Fagor y sus filiales, se enfrentan a la dinámica de las grandes absorciones, racionalizaciones en un contexto de competencia entre multinacionales al dictado de las cotizaciones bursátiles. Tendrán que decidir, o aceptar, el cierre de algunas plantas de las empresas absorbidas y marcar los límites de los derechos de la propiedad y de participación a los trabajadores de las filiales. Los socios, a su vez, siguen bajo la incertidumbre de poder seguir generando riqueza y empleo en su entorno, como veremos a continuación.

### **2.3.4. Empleo local vs. empleo exterior (expansión y deslocalizaciones)**

Como señalábamos anteriormente, en la esfera de las relaciones internacionales, probablemente Fagor se diferencia del resto de multinacionales en el enraizamiento en los lugares de origen. En el sector europeo de electrodomésticos existe una política clara de relocalizaciones productivas hacia los países del este. Son muchas las empresas del sector que están trasladando sus centros de fabricación a países que cuentan una estructura de costes, sobre todo salariales, más favorable. En palabras del presidente de Fagor "existe una desbandada de empresas del sector hacia los países del este".

Como señalaba Stiglitz (TU, 2005), en una entrevista en el marco de una visita reciente a Mondragón, las multinacionales convencionales no se sienten responsables de la pérdida de puestos

de trabajo derivados de las deslocalizaciones; sin embargo, las cooperativas se supone que si sienten esa responsabilidad. En efecto, los directivos de Fagor, como gestores de una cooperativa controlada por los socios trabajadores, serán más reluctantes a la hora deslocalizar los centros de producción cooperativos. Fagor no puede cerrar las fábricas en Mondragón y trasladarse a los lugares en los que es más barato producir. Sin embargo el desafío de la competencia global plantea serias dificultades para lograr el objetivo de mantener los puestos de trabajos locales.

Al principio la internacionalización estaba planteada como una necesidad para abrir mercados, pero actualmente esta amenazando el empleo local. De hecho, el factor precio hace que algunos productos de las Fagor, generalmente los de la gama baja del catalogo y los de menor valor añadido, han dejado de ser competitivos en sus ubicaciones tradicionales, y su producción está siendo trasladada a la planta de Wrozamet (Polonia), donde los salarios son cinco y seis veces menores que en Mondragón. Este proceso, que no ha hecho más que comenzar, extiende algunas sombras sobre el futuro de muchos puestos de trabajos cooperativos.

La compra de Brandt también tiene como objetivo afianzar el empleo cooperativo de Fagor en el País Vasco. Aunque parezca paradójico adquirir una empresa en un país de altos costes laborales, mediante esta operación Fagor logra una cuota de mercado significativa en el mercado francés. Si hay que deslocalizar actividades o reorganizar la producción, como es muy probable que suceda, las plantas de Brandt serán las primeras en verse afectadas, mucho antes que las plantas de Mondragón.

Por otra parte, Fagor durante los últimos años ha llevado a cabo inversiones importantes en sus plantas de Mondragón, y ha lanzado nuevas actividades (como veremos en el epígrafe posterior), pero es muy probable que Fagor haya alcanzado la cota superior de empleo local y cooperativo, y que a partir de ahora se produzca una disminución en el mismo, mientras que el empleo exterior no cooperativo seguirá creciendo. En la actualidad, el porcentaje de la plantilla local respecto de la plantilla total es inferior al 40%, y si hacemos referencia al empleo cooperativo el porcentaje no alcanza el 30%.

Este proceso de reestructuración afectará sobre todo a la mano de obra directa, puesto que los servicios corporativos, como la parte de investigación, diseño, administración y finanzas es muy probable que se creen empleos, aunque en menor medida. Las nuevas inversiones, con mayor componente de factor capital, y las deslocalizaciones de actividades afectarán principalmente a los eventuales, cuyas posibilidades, no solamente de convertirse en socios, si no de trabajar en puestos precarios cada vez estarán más mermadas. Por otra parte, para mantener la competitividad de los empleos locales la presión a la que se verán sometidos los trabajadores para que la productividad crezca por encima de los costes seguirá incrementándose. En el último extremo, se responderá al fenómeno con una reducción de sueldos y el deterioro de la calidad del trabajo.

### 2.3.5. Nuevas actividades

El reto de Fagor es incrementar el valor añadido y la diferenciación de sus productos, esto es, tratar de fortalecer los factores de competitividad relacionados con la incorporación de nuevas tecnologías, con la educación y en definitiva con los procesos de innovación y desarrollo. En este sentido, Fagor disfruta de las ventajas de pertenecer a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), sobre todo a su red de educación e innovación, cuyo máximos exponentes son Mondragon Unibertsitatea y el polo de innovación Garaia (Bakaikoa, 2004). El polo de innovación Garaia está promovido por MCC y cuenta con el soporte científico de Mondragón Unibertsitatea, del Centro Tecnológico Ikerlan, así como el respaldo de diversas instituciones públicas. Entre los objetivos que persigue Garaia destaca el establecimiento de una fructífera colaboración entre universidad, centros tecnológicos y empresas para dar un importante salto cualitativo en la investigación con visión a largo plazo, y fomentar la introducción de nuevas tecnologías, potenciando la competitividad y la renovación del tejido industrial.

En el caso de Fagor, en los últimos años, se está consiguiendo incorporar aspectos innovadores a los productos actuales, por ejemplo mejorando el diseño, los componentes, los plazos de ejecución y las prestaciones. La punta de lanza de las nuevas actividades de Fagor es la domótica, que hace posible que los electrodomésticos estén interconectados a través de un ordenador y también con el exterior, a través del teléfono. Asimismo, Fagor participa en el lanzamiento de nuevas actividades como, Rotartica SA, juntamente con Gas Natural, que desarrolla un aparato de aire acondicionado que funciona con gas para comercializarlo para comercios y viviendas. La puesta en marcha Ibai Coop., junto con MCC, como centro de desarrugado es otra apuesta de Fagor. Por último señalar Ekisun, S.A., en la que Fagor y Ecotècnia (también perteneciente a MCC), junto con MCC Inversiones, cuyo objetivo es desarrollar la actividad de los sistemas solares fotovoltaicos<sup>11</sup>.

### **Cuadro 6. Participaciones de Capital de las Nuevas Actividades**

Socios	Rotartica, S.A.	Ibai, S.Coop.	Ekisun, S.A.
Fagor Electrodomésticos, S.Coop.	57,14%	63,80%	35,00%
Gas Natural SDG, S.A.	42,86%		
MCC Inversiones		15,95%	30,00%
MCC Innovación		15,95%	
Socios Trabajadores		4,30%	
Ecotecnia Inversiones, S.L.			35,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Fagor Electrodomésticos, S.Coop.

11.- Asimismo, recientemente se ha lanzado la nueva tecnología exclusiva de Fagor NeComp@tible, que permite disfrutar de tecnologías tales como la telediagnosic o el control remoto de funciones en los aparatos domésticos.

Este tipo de actividades son las que están buscando desarrollar tanto Fagor como las cooperativas de MCC. En palabras de Catania, el Presidente de MCC, estas actividades “nos permitirán luchar contra la deslocalización, creando valor añadido aquí y favoreciendo la creación de riqueza y empleo en el país”. Sin embargo, la creación de estas nuevas actividades o negocios se están produciendo a un ritmo lento y a una escala pequeña. Son negocios que requieren una gran inversión de capital por cada trabajador, y que difícilmente podrán compensar las posibles pérdidas de empleo por las actividades tradicionales deslocalizadas.

### 2.3.6. Identidad Cooperativa vs. empresa multinacional

Quizás el aspecto menos desarrollado, aunque no el menos importante, es el referente al proyecto socio-cooperativo de la política de expansión de Fagor. La vía utilizada para la expansión ha consistido en la adquisición y en la constitución de sociedades filiales, en régimen de capital, tanto de propiedad exclusiva como compartida, lo que ha transformado la cooperativa Fagor en una empresa multinacional que combina sociedades cooperativas con sociedades de capital.

El balance cooperativo del desarrollo exterior de Fagor está determinado por las relaciones entre el capital y el trabajo en las filiales. Constatamos que las condiciones laborales y las relaciones laborales en las filiales Fagor no dependen tanto de las características cooperativas de la matriz, sino que dependen de las condiciones del país en que está ubicada cada filial. Existen dos referencias claras: por una parte, las disposiciones legales de cada país; y, por otra, el comportamiento de otras empresas del mismo sector, especialmente multinacionales.

Cabe destacar que en Wrozamet, al tratarse de una empresa con fuerte presencia sindical privatizada por el Estado, en la oferta económico-social que tuvo que realizar la cooperativa para adquirir la empresa, se contemplaba que los representantes de los trabajadores estuvieran presentes en el Consejo de Administración. En Marruecos, según señalan fuentes del Consejo Rector, las condiciones para desarrollar nuevos modelos societarios son más difíciles y se está trabajando especialmente en el tema de la formación. En la planta de China, hay un compromiso entre Fagor y sus socios locales para ofrecer ciertas condiciones sociolaborales básicas a los trabajadores, en la línea de lo marcado por la OIT, pero no está formalizado, ni avalado por ninguna certificación ni auditoría.

Señalar, entre otros aspectos, que en un tema sencillo de aplicación como la distribución equitativa de la riqueza por medio de la distribución de los beneficios, planteamiento básico cooperativo de fácil aplicación para el que no existen dificultades de índole jurídica o cultural, no existe una práctica generalizada. En resumen, el balance de la participación de los trabajadores de las implantaciones en el extranjero, referido a la participación en la gestión, a la participación en beneficios y a la participación en la propiedad, tanto en el ámbito de la filial como de la cooperativa y de la corporación, muestra un saldo bastante deficitario.

Otro aspecto de importancia en el mundo cooperativo<sup>12</sup>, y que esta adquiriendo más importancia en las empresas convencionales a partir de conceptos como la responsabilidad social corporativa, se refiere a las relaciones de las filiales con el entorno. En este caso, el único elemento destacable es que en Polonia la Universidad de Mondragon ha firmado algunos convenios con la Universidad de Wroclaw con la idea de cooperar en la formación e intercambio de estudiantes, que podrían engrosar las filas de Wrozamet.

La atención principal de Fagor se ha centrado en el desarrollo industrial y comercial de las implantaciones en el extranjero, mientras que el diseño de la política social ha sido relegado a un segundo plano. La política social de la internacionalización se ha caracterizado por la ausencia de una política explícita. Ha habido y sigue habiendo muchas reservas para lo que algunos denominan “abrir la caja de Pandora”. Además, son muchas las dificultades para trasladar el modelo cooperativo a las filiales exteriores.

No obstante, es de destacar que en el plan estratégico de Fagor 2005-2008 se esbozan las líneas generales del código ético cooperativo en las filiales. Este código ético está en la línea del acuerdo de lo adoptado por VII congreso cooperativo de MCC celebrado en Mayo de 2003, en que se aprobó la Política Empresarial para el 2005-2008. En el congreso se decidió incorporar una nueva política de “expansión societaria” de cara a integrar los nuevos negocios y empresas participadas de una forma más acorde con los principios y valores de MCC, sin que esto signifique transformar las sociedades anónimas en cooperativas. Así se aprobaron dos vectores de actuación dirigidos, por un lado, a fomentar la participación de los trabajadores en las empresas filiales, y por otro lado, a asumir el compromiso de responsabilidad social, por ejemplo fomentando la aplicación de políticas sociales y medioambientales activas, tanto en su dimensión interna (trabajadores) como externa (entorno).

Asimismo, queremos destacar que en las actuaciones previstas por MCC para desarrollar esta política de expansión societaria se está considerando trabajar con tres filiales, en las que además de la filial de Copreci en Guadalajara (México) y la filial de Ederlan en Boutacu (Brasil), está encuadrada la filial de Fagor Wrozamet (Polonia). En ellas se pretende desarrollar un modelo de participación de los trabajadores en la propiedad de las empresas.

En resumen, se constata que como consecuencia de las operaciones de compra y constitución de filiales la identidad cooperativa ha quedado profundamente alterada en el conjunto de Grupo Fagor. Los socios cooperativos de Fagor se han convertido en una forma de empresarios capitalistas, y la posibilidad de crear una nueva forma de empresa multinacional cooperativa, o más democrática que la actual, no se vislumbra en el horizonte, aunque como hemos visto sí existe cierta preocupación al respecto<sup>13</sup>.

12.- El séptimo principio cooperativo de la identidad cooperativa se refiere al Interés por la Comunidad de las cooperativas en los siguientes términos: Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios. <http://www.coop.org/ica/es/esprinciples.html>

13.- La experiencia adquirida en la cooperativización de Fabrelec a principios de la década de los noventa y actualmente con los pasos dados en Geyscher Gastech, en la que se ha cooperativizado la mano de obra directa de la empresa, marcan el camino a seguir. Aunque el camino no va a ser sencillo, pues como ha señalado recientemente Ormaetxea, uno de los cinco fundadores de Fagor, las relaciones económicas en el ámbito de las empresas multinacionales son netamente capitalistas.

### 3.- Conclusiones

El libre comercio y el auge de las empresas multinacionales marcan unos imperativos de actuación para las empresas industriales entre las que destacan la necesidad de tener una dimensión que les permita operar globalmente y de localizarse en los lugares más favorables desde el punto de vista de los costes y cercanía al mercado. Analizando el caso de Fagor hemos constatado como en la última década ha pasado de ser una cooperativa con todas sus plantas productivas situadas en el País Vasco, a un gran grupo multinacional que además de sus plantas en régimen cooperativo, dispone de múltiples centros de producción no cooperativos en Francia, Polonia, Marruecos y China. En Fagor el reto de la internacionalización se ha planteado como medio para mejorar la competitividad de la empresa con el último fin de la defensa del empleo local y cooperativo. Las incipientes deslocalizaciones llevadas a cabo por Fagor han tenido el mismo objetivo, aunque su resultado inmediato es una pérdida de los empleos locales. A su vez, esta política de recolocación productiva internacional esta acompañada de un esfuerzo inversor en las plantas locales y en la transformación paulatina de los puestos de poco valor añadido en puestos de mayor valor añadido. Sin embargo, se constata que la amenaza de las deslocalizaciones no ha hecho más que comenzar.

En el contexto de las cooperativas industriales el debate reside en como pueden adaptarse a esta nueva situación sin perder sus señas de identidad, que básicamente se refieren al mantenimiento de las empresas enraizadas en la comunidad en un modelo de empresa democrático. La apuesta estratégica del cooperativismo industrial tiene que dirigirse a fortalecer los factores de competitividad relacionados con la incorporación de nuevas tecnologías y con el desarrollo del capital humano y social.

Asimismo, el cooperativismo de los países industrializados debe también participar como movimiento cooperativo en el desarrollo industrial de los países del Tercer Mundo. El debate radica en las orientaciones y condiciones del proceso. Asistimos así a dos grandes escenarios. El primer escenario nos muestra un centro cooperativo con una periferia capitalista, sumergido en la estrategia del capital y parte integrante del proceso de la espiral de regresión social. El segundo escenario nos muestra un proceso de internacionalización diferenciado del resto empresarial que remarca la particularidad del proceso cooperativo y hace suyo un análisis económico, social y político que plantea un desarrollo global para el conjunto de los pueblos e impulsa la rápida aceleración de los niveles salariales y condiciones socio-laborales de los países en vías de desarrollo. Ello exigiría, como punto de partida, el cumplimiento de las condiciones socio-laborales dictadas por la OIT para estos casos y el cuestionamiento de las lógicas de explotación. Asimismo, en la medida de su identidad cooperativa, el mundo cooperativo está obligado a dar alternativas que consideren el acceso a la propiedad, la gestión participativa y el compromiso con el entorno. Respecto al acceso a la propiedad planteando la

apertura de fórmulas que permiten acceder a los trabajadores/as de esos países a la propiedad total o parcial de sus empresas. Respecto a la gestión participativa exigiendo la implantación en sus empresas en esos países de sistemas de gestión y procesos de innovaciones similares o equivalentes a los existentes en las cooperativas de origen. Respecto a la implicación con el entorno aplicando el principio de que las plusvalías generadas en los países de destino se reinviertan siempre en el interior de sus límites territoriales. A su vez, un desarrollo que favorezca al conjunto exige plantear vías de comunicación y articulación en el interior de la empresa global entre los representantes de los trabajadores/as de esas nuevas empresas y los consejos sociales y/o representantes sindicales de las cooperativas ubicadas en los lugares de origen. Las iniciativas y propuestas de estas plataformas conjuntas son vitales para consolidar una línea de conducta en la orientación descrita.

Asimismo, la elaboración teórica descrita nos lleva a plantear la cuestión central del modelo de desarrollo; es decir, la cuestión del desarrollo equilibrado, solidario e integral de las sociedades humanas. Dicho de otra manera, se plantea la gran cuestión del crecimiento equilibrado de lo económico, lo social, lo tecnológico, lo político, lo cultural, lo ecológico, lo lingüístico de las diferentes sociedades. Ello exige plantear en cada lugar concreto la naturaleza de la inserción productiva en la mundialización (y en la construcción europea en nuestro caso), los niveles salariales, las tecnologías implementadas, los sistemas de formación y calificación, las infraestructuras utilizadas, la relación con el entorno, la relación con otras comunidades, los sistemas de valores, las conquistas sociales y los sistemas de participación.

Se trata de generar un esfuerzo colectivo y participativo que vehiculice de manera constructiva, solidaria y positiva las energías, recursos, potencialidades, cualificaciones, creatividad y motivaciones al objeto de satisfacer el sistema de necesidades económico, tecnológico, social, político, cultural, ecológico y lingüístico, acumulado históricamente en cada sociedad concreta. Y ello solo será factible con la profundización de la democracia, las conquistas sociales, la ampliación de los derechos y el desarrollo de la soberanía de las diferentes comunidades humanas, en las orientaciones marcadas por la alternativa del mundo del trabajo y no del capital.

## Bibliografía

- ALTERNATIVES ECONOMIQUES (2004): "Le défi des délocalisations". N°229, Octubre.
- ALVÁREZ, I. (2004): "La deslocalización revoluciona las relaciones laborales". *El Correo, Expectativas*. nº 99. 12-9.
- BAKAIKOA, B.; ERRASTI, A. y BEGIRISTAIN, A. (2004): "Redes e Innovación Cooperativa", En MOZAS MORAL, A. (Coord.): *Economía social y nuevas tecnologías*, Monográfico de la Revista CIRIEC-España, nº 49, agosto 2004.
- BALDWIN, R.; NICOU, R. (2000): "Free trade agreements without – delocation". *Canadian Journal of Economics*, vol. 33, nº 3. Cambridge University Press.
- BALDWIN R.; NICOU R. (2000): "Integration and the Competitiveness of Peripheral Industry y Unity with diversity within the European Economy: The Community's Southern Frontier", *Canadian Journal of Economics*, vol 33, nº 3. Cambridge. University Press.
- BARBA, G.; CHECCHI, D.; TURRINI, A. (2002): "Adjusting Labour Demand: Multinational versus National Firms. A cross-european análisis". En Congreso Anual de la European Economic Association. Venecia.
- BARON, A. (2004): "Le monde du travail face aux délocalisations". *World Economic Outlook FMI*. Septiembre.
- BERNARD A y SJÖHOLM F. (2003): "Foreign Owner and Plant Survival". *National Bureau of Economic Research. Working Papers*. N° 10039.
- BORJA A. (2005): "Deslocalización de Empresas: ¿Qué hacer?". *GARA*, 1-3.
- BRUN T. y VIARDIN J. (1994): "La vérité sur les délocalisations". *Politis*, nº 838. 10-2.
- CANALS, J. *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*, McGraw-Hill. Madrid.
- CLAMP, C. (2000): "The internationalization of Mondragon", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71, 4
- ERRASTI, A.M.; HERAS, I.; BAKAIKOA; B. y ELGOIBAR, P. (2003): "The Internationalisation of Cooperatives: The Case of the Mondragon Cooperative Corporation", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73, 4.
- FONTAGNE, L. (2004), "¿Delocalisations?: une polemique americaine", *Le Monde*, 12-octubre.

- FONTELA, E. (2004): "Europa tiene una gran oportunidad para diseñar un modelo de crecimiento ejemplar". *Rebelión*. 11-2-2004.
- GARRIDO-LESTACHE RODRÍGUEZ, M.A. y MARÍN EGOSCOZÁBAL, A. (2003): *La internacionalización de la empresa española como protagonista de la apertura de nuestra economía*, Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- GIRÁLDEZ PIDAL, E. (2002): "La internacionalización de las empresas españolas en América Latina". *Consejo Económico y Social*.
- GIRAULT, D. (2005): "Les délocalisations répondent à des besoin mieux définis", *Electronique International*. 31-3.
- HUSSON, M. (2005): "A propos des delocalisations". <http://hussonet.free.fr/mondiali.htm>
- HUSSON, M. (2005): "La mondialisation, nouvel horizon du capitalisme" : <http://hussonet.free.fr/mondiali.htm>
- INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA. (2002): "Empresas multinacionales españolas", *Ministerio de Economía y Hacienda*. Nº 799. Madrid.
- COMMISSION DES AFFAIRES ECONOMIQUES DU SENAT (2004): "Délocalisations: pour un néo-colbertismo européen", Junio.
- INSTITUTO VASCO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN (2000): *La internacionalización de las empresas guipuzcoanas*, Kutxa Fundazioa, San Sebastián.
- LAMY, P. "Délocalisations : agir est possible", *Libération*, 22-9.
- LA THAÏLANDE. (2004): "Délocalisations : Avantages et Inconvénients". <http://tpethaillande.free.fr/delocaliser.html>
- LIPIETZ, A. (2004): "Les délocalisations son-elles inévitables?". *Les Verts au Parlement européen*. 13-10.
- MARTINEZ BOBILLO, A. (1995): *Empresas multinacionales: estructura organizativa y función financiera*, Universidad de Madrid.
- MARTÍNEZ BOBILLO, A. (2001), *Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores: un enfoque institucional*, Septem. Oviedo.
- MERINO DE LUCAS, F. (2003), "Desinversión de las Multinacionales Extranjeras: ¿casos aislados o un fenómeno generalizado?", *Economía Industrial*.
- MYRO, R. y FERNÁNDEZ-OTHEO, C.M. (2004): "Los Mitos de la Deslocalización". *Foreign Policy*. FRIDE. Octubre/Noviembre.
- MYRO, R.; FERNÁNDEZ-OTHEO, C.M. y MORO, A. (1996): *Las Migraciones de la Actividad Industrial y los Flujos de Inversión Directa en la Unión Europea*. Junta de Andalucía. Colección Pablo Olavide.

- MIRO, R.; FERNÁNDEZ-OTHEO, C.M. y MORO, A. (2004): "La Desinversión de Capital Extranjero en la Industria Española", *Estudios de Economía Española*, nº 168.
- MOUHOUD, A. (1989): "Les stratégies de relocalisation des firmes multinationales". *Revue d'économie politique*, nº 99.
- NOTE ECONOMIQUE (2003): "Délocalisation, externalisation, sous-traitance", nº 69. Marzo/abril.
- O.I.T. (1983): *Empresas multinacionales, formación profesional y desarrollo económico*, Ginebra.
- O.I.T. (1984): *Las empresas multinacionales en los países en desarrollo: elección de tecnología y generación de empleo*, Ginebra.
- O.I.T. (1986): *Las trabajadoras de las empresas multinacionales en los Países en Desarrollo*, Ginebra. 1986.
- PALAO MORENO, G. (2000): *Los grupos de empresas multinacionales y el contrato individual de trabajo*, Tirant lo Blanch.
- RODRÍGUEZ, L.M. (2004): "Europa del Este amenaza nuestro empleo". *El Correo*. Expectativas. 29-2-2004.
- SÁNCHEZ DÍEZ, Á. (2002): *La internacionalización de la economía española hacia América Latina*, Universidad de Burgos.
- TORRES, S. (2004): "La Globalización, las Deslocalizaciones y la Clase Obrera Industrial". *Rebelión*, Economía. 15-5.
- T.U. Revista interna de MCC. Marzo 2005.
- UGT Actualidad (2004), "UGT advierte de que las deslocalizaciones son un problema imparable", <http://www.ugt.es/actualidad/octubre> .
- URDANGARIN, C. (1999): "Internacionalización de Mondragon Corporación Cooperativa", *Ekonomiaz*, nº 44.