



# IV CUMBRE COOPERATIVA DE LAS AMÉRICAS

Cooperativas: asociatividad  
para el desarrollo sostenible

14 -18 Noviembre 2016 , Montevideo - Uruguay



## Eje 1 PODER, MERCADO, DEMOCRACIA Y DESARROLLO

Alvaro Martín Parada  
Gómez

## Mercados imperfectos: grupos corporativos y desarrollo de las organizaciones cooperativas en países en desarrollo

Ph. D. Economista. Académico e investigador, Escuela de Economía,  
Universidad Nacional de Costa Rica.

### 1. Introducción

El sistema económico integra el funcionamiento de manera integral a las familias, las empresas, el gobierno y los bancos. Las cooperativas son organizaciones sociales que asumen características de empresa pero distan mucho del carácter privado. Estas cooperativas operan en el mercado global y doméstico donde es el mecanismo de precios el que induce a la asignación de los factores productivos a utilizar en la elaboración de bienes y servicios. Típicamente, operan los siguientes mercados: el mercado de trabajo en el cual es el salario el que define la cantidad de trabajadores son contratados en las empresas y son las familias las que deciden trabajar o no. El mercado de productos donde son los precios los que inciden en la compra y venta o elección de los consumidores y productores. El mercado financiero donde es la tasa de interés la que determina la preferencia hacia el ahorro y la inversión por parte de los agentes económicos.

En este contexto cabe preguntarse ¿Cuáles afectaciones causan estos mercados operando en economías abiertas y sumamente liberalizadas en el desarrollo de las organizaciones cooperativas?, así como ¿Cuáles son las presiones del entorno y contexto que están orientando a las cooperativas ajustarse a las señales del libre mercado? La principal asunción consiste en que los mercados son incompletos o imperfectos debido a la presencia de economías de escala, información asimétrica, diferenciación de productos y externalidades. Teóricamente, estas imperfecciones han sido argumentadas (Bain 1956, Tirole 1990). Por lo tanto, el objetivo de esta ponencia es analizar los perjuicios que los mercados imperfectos causan en el desarrollo de las organizaciones cooperativas. Este trabajo consta de cuatro partes: la primera muestra una reflexión desde las distintas perspectivas teóricas que analizan la dinámica de los mercados imperfectos. En segundo lugar, se explica el posicionamiento de las organizaciones corporativas en los mercados globales y domésticos como ejemplo de mercados imperfectos. En tercer lugar, se explica la función de la regulación económica para hacer un balance entre la posición del Estado y mercado. En cuarto lugar, se analizan los determinantes de la competitividad desde la lógica del mercado y Estado en las empresas privadas y la relación de la competitividad con las organizaciones cooperativas. Finalmente, se ofrece una reflexión que relaciona la capacidad competitiva con el desarrollo de las cooperativas.

## **2. Mercados imperfectos: el poder de mercado de los grupos corporativos.**

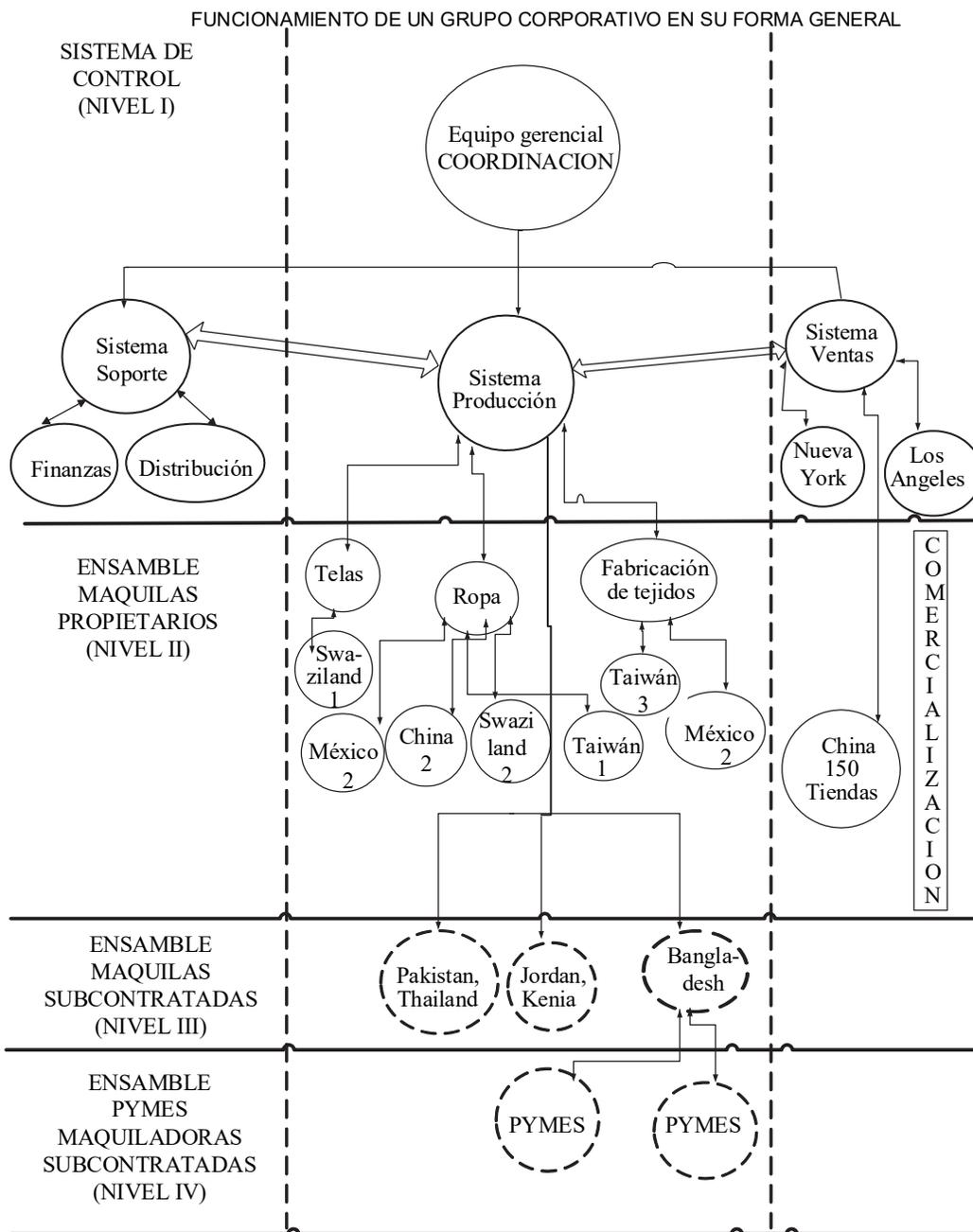
Los mercados son instituciones que operan a través de la interacción de la oferta y la demanda a través del mecanismo de precios, el cual genera las señales para la asignación de los recursos en la economía. Entre los supuestos fundamentales para garantizar la competencia perfecta pueden mencionarse (Hall 1994):

1. Información perfecta
2. Todos los agentes económicos son racionales
3. Hay tantos compradores y productores que ninguno tiene influencia sobre los precios, por tanto, están dados.
4. Los bienes son homogéneos
5. Los costos marginales se igualan a los ingresos marginales y los precios.

En los mercados este tipo de competencia perfecta es más la excepción que la norma. Esto significa que las economías en general tienen estructuras imperfectas que tienden a generar monopolios y oligopolios con los perjuicios subsecuentes en el bienestar de la sociedad dado la fijación de precios y el establecimiento de barreras de entrada, lo cual causa pérdidas irre recuperables en el bienestar. Estos mercados imperfectos son causados por la presencia de economías de escala y la integración vertical. Estas dos fallas de mercado son implementadas por grupos corporativos que tienen como objetivo apropiarse de mayores segmentos de mercado.

Los grupos corporativos son estructuras organizativas integradas con amplio dominio de capital que operan típicamente en países desarrollados pero que integran a países en desarrollo de acuerdo a las capacidades productivas y dotación de factores productivos. Autores como Parada (2011) han identificado la forma de organización de los grupos corporativos. En seguida se muestra el caso de la industria mundial del textil.

Documentos de Discusión. IV Cumbre Cooperativa de las Américas  
 “Cooperativas: Asociatividad para el Desarrollo Sostenible”  
 14 – 18 de noviembre de 2016, Montevideo -Uruguay



Fuente: Elaboración propia con base a información en [www.texray.com](http://www.texray.com) y Gereffi 1994.

Los grupos corporativos optimizan el uso de los recursos a través de la división internacional del trabajo. La estructura de poder es típicamente vertical donde las actividades de mayor valor agregado son típicamente desarrolladas en países en desarrollo. Un ejemplo, es la fabricación mundial de ropa la cual implica una serie de actividades productivas que son localizadas en la economía global de acuerdo a la abundancia, dotación y eficiencia de los factores productivos de cada espacio geográfico.

Típicamente, en el nivel uno se ubican la estructura de gobierno que controla el sistema completo, este se ubica en países desarrollados. Este define el conjunto de políticas, medidas y estrategias de competición que deben ser aplicadas a toda la estructura que compone el grupo corporativo. Adicionalmente, tres sub sistemas son controlados: la producción, el soporte y la comercialización (ventas) a través de asignaciones de equipos gerenciales quienes operacionalizan las decisiones sobre la estructura corporativa. En el nivel dos, los equipos gerenciales controlan básicamente la manufactura del bien a elaborar a través del dominio de plantas propias de producción localizadas en países en desarrollo que muestran satisfactorias condiciones para producir como mano de obra, infraestructura, servicios públicos, entre otros. En el nivel tres, la estructura gerencial realiza la localización de plantas en países en desarrollo que típicamente son maquiladoras que son sub contratadas para la labor de manufactura. En el nivel cuatro, se muestra un nivel de subordinación por parte de las empresas maquiladoras que han sido subcontratadas hacia aquellas maquilas que son pequeñas y medianas empresas que son aptas para producir el bien demandado por el grupo corporativo. Algunas razones explican la participación de los países en desarrollo dentro de esta lógica de organización mundial: la generación y apropiación de divisas vía exportación, la generación de empleo e inversión. En este esfuerzo, los gobiernos han generado accesos preferenciales dentro de regímenes especiales como lo son las zonas francas. Por lo tanto, este tipo de grupos corporativos ha sido fortalecido con el apoyo de los distintos gobiernos en países en desarrollo.

Los grupos corporativos lanzan la oferta generada al mercado global la cual compite con la oferta creada por las organizaciones cooperativas. En términos de la organización industrial, es decir, en términos del funcionamiento de los mercados, se infiere que la oferta aumente y por lo tanto bajen los precios teóricamente. No obstante, este proceso ha acelerado la competición que teóricamente debería ser de competencia perfecta y se ha convertido en una norma que sea imperfecta con todas las afectaciones que esto implica. Entre las causas de las imperfecciones de estos mercados son las economías de escala y la organización vertical.

a) Economías de escala

Las economías de escala de las cooperativas no responden a la lógica económica eficientista que obliga a que los costos marginales sean iguales a los precios, principio fundamental de la competición para los grupos corporativos. Por el contrario, la generación de economías de escala no ha sido parte de la estrategia de las organizaciones cooperativas para competir con precios bajos en los mercados.

La organización de los grupos corporativos es conducente a economías de escala explicado básicamente por la integración sistemática de las actividades económicas que causan reducción en la estructura de costos medios y por lo tanto reducciones graduales en los precios, de tal manera, que es posible tener una estrategia de competición basada en precios. Las economías de escala son una fuente de concentración de mercado en los grupos corporativos. No obstante, esta no puede medirse a través de los índices tradicionales de concentración como lo son el Índice Herfindahl y el Índice de Lerner (Ferguson y Ferguson 1994). Esto es así porque, existe un control de mercado relativo que no se refleja en estos índices que miden un dominio alto en el nivel de ventas que se asume en cada mercado, lo cual no implica la inexistencia del poder de mercado ejercido por las empresas típicamente multinacionales.

La funcionalidad de este tipo de imperfecciones (economías de escala), surgen de la dinámica de competición en los mercados. Desde la funcionalidad de las organizaciones cooperativas, el impulso en la generación de economías de escala no ha sido una estrategia de competición. Esta forma de funcionamiento debe ser considerado para reducir costos medios y mejorar la competición en los mercados. Las cooperativas históricamente se han apropiado de mercados producto de la trayectoria histórica, más que por el esfuerzo de búsqueda del crecimiento en las escalas de planta. Posiblemente, esto ocurra así porque los consejos de administración tienden a ser conservadores y le apuestan poco al crecimiento, lo cual es contraproducente en materia de los alcances de las economías de escala.

Los esfuerzos del cooperativismo, al menos en el sector energético, se han centrado en alianzas estratégicas con empresas privadas, fundamentalmente para realizar proyectos de infraestructura en la generación de electricidad ya sea a través de plantas hidroeléctricas, eólicos, etc. Esta forma de operar ha permitido generar proyectos a gran escala a través de contratos conocidos como BOT, significando que el contratista construye, opera (gestiona) y transfiere. Sin embargo, el desarrollo propio y autónomo a nivel del desarrollo constructivo de grandes escalas de planta ha sido poco desarrollado.

a) La integración vertical lógica de los grupos corporativos

En la globalización existe una tendencia hacia una progresiva fragmentación de las actividades económicas. Esta permite tomar ventaja de beneficios comparativos y competitivos, que son el resultado de las diferencias entre los mercados y las regiones geográficas dónde los actores o empresas están operando. La estrategia competitiva, como se ha indicado, indica que los beneficios de la sub-contratación desarrollada en los países periféricos, pueden explicarse parcialmente por las diferencias en los salarios, las calificaciones de recursos humanos, los incentivos fiscales para las inversiones extranjeras, facilidades de crédito, y otras ventajas comparativas (Parada 2003, Mortimore 2002). No obstante, las corporaciones también pueden mejorar sus fortalezas competitivas a través de la coordinación vertical.

El nivel de control del sistema central, que incluye el soporte básico de la producción y las ventas de la oficina central, tiende a ser localizada en países desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Alemania, entre otros. El capital, conocimiento y la intensidad de tecnología son las características más importantes de actividades como finanzas, transporte y ventas. Los miembros de la gerencia toman las decisiones en la estrategia comercial para alcanzar niveles de competitividad más altos en los mercados internacionales.

El nivel II se concentra en el segmento de ensamblaje por parte de los grupos corporativos. El ejemplo desarrollado, muestra que el hilado, vestido y tejido son coordinados por el sistema de producción. El proceso industrial es organizado en los países del nivel I, pero opera en los países en vías de desarrollo como México, Suazilandia, Taiwán y China del nivel II. Según la corporación, la división internacional de trabajo debe tenerse en cuenta para aumentar la productividad. Así, en el nivel II la corporación localiza sus propias actividades de producción por *outsourcing* (*subcontratación*), pero la especialización surge por las particularidades de cada país en recursos humanos, infraestructura y ventajas tecnológicas. Con respecto a más procesos intensivos en trabajo, algunos contratistas subcontratan las maquilas de prendas de vestir en los países menos desarrollados como Bangladesh y Pakistán del nivel III, aprovechándose de su mano de obra barata. En el nivel IV, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) están jugando un papel sustancial en el proceso industrial. Ellas están participando en la cadena de ropa, ya que las prácticas de contratación incontrolada de mano de obra, permiten reducciones sustanciales de costos. Prácticas ilegales de sub-contratación han sido observadas en las Pymes aceptando las condiciones de contratos, debido a la falta de alternativas sociales para mejorar los ingresos. Por consiguiente fuertes conflictos sociales y económicos pueden surgir, porque por una parte, las corporaciones internacionales intentan perfeccionar la asignación de los recursos para proveer los bienes más baratos, y por otra parte, las Pymes no tienen muchas alternativas para producir prendas de vestir, ni tienen el acceso a los mercados domésticos o internacionales. En ausencia de cualquier desarrollo endógeno, la racionalidad de la producción de maquilas puede tener un impacto negativo en el bienestar social y económico en los países en vías de desarrollo (Mortimore, 2002).

En conclusión, del caso Tex-Ray, podemos observar que la red de poder en la estructura del grupo corporativo es jerárquicamente estratificada. Hay varios niveles de centros de control que constituyen el mecanismo de coordinación entre los diferentes nodos o vínculos que integran la cadena. Cada centro no actúa independientemente, pero opera dentro del marco de los objetivos y metas de la estructura dirigente en la cadena global. Esta puede localizarse en un país desarrollado, pero el control es distribuido y ejercido a lo largo de los nodos de la cadena que puede localizarse también en los países en vías de desarrollo. Sin embargo, esto no se hace de una manera equitativa, pero en función de la capacidad de creación de valor en cada segmento de la cadena global.

Las corporaciones tienen que manejar el uso de la capacidad de factores productivos que están disponibles en las diferentes ubicaciones geográficas. Esto significa que la decisión para continuar con la maquila en los países de salarios bajos, también debe considerar otras

condiciones favorables para la producción y comercialización de prendas. Por ejemplo, el crecimiento acelerado de producción de prendas en China no sólo sigue los bajos salarios diarios de \$0,26 centavos por hora en la manufactura, sino es también consecuencia de la adecuada tecnología, calidad de recursos humanos, la estabilidad social, e infraestructura integrada que permite producir algodón, fábrica de hilados y textiles, teñido de ropa, embalaje y enviado de una manera eficiente. Por consiguiente, las grandes corporaciones han movido la manufactura y otras actividades hasta la fase de comercialización a la China y han dejado otros países con condiciones estructurales menos favorables.

Si una corporación concentra las actividades exclusivamente en la fase de comercialización, puede abastecer la fabricación de ropas y mantener las posiciones estratégicas en el diseño y las marcas. Como resultado las maquilas pudieron, en este caso, ser vistas como un paso intermedio entre el uso de la materia prima y la comercialización de prendas de vestir. La concentración en las marcas y los canales de comercialización, tienen el objetivo de mantenerse cerca de los consumidores finales y así aumentar su poder de mercado.

La estructura productiva en países en desarrollo es heterogénea en los diferentes sectores productivos a saber: agricultura, industria, el comercio y los servicios. Por ejemplo, si se observa el tamaño de las empresas típicamente en países como Costa Rica, El Salvador y Honduras, el 96% del parque industrial son micros y pequeñas y medianas empresas, el 4 % restante son grandes empresas. Estas condiciones favorecen que un pequeño número de empresas concentran la producción, el empleo y las exportaciones en los distintos sectores productivos. Adicionalmente, la presencia de mercados de economías pequeñas en términos de consumidores, tales como Costa Rica con 4,78 y Nicaragua con 6,04 millones en el 2015. Por lo tanto, las grandes empresas fácilmente se convierten en monopolios y/o oligopolios. Este es el caso de la fabricación de cerveza en Costa Rica, la fabricación de llantas (neumáticos), la distribución de combustibles, entre otros bienes.

Los países en desarrollo como los de Centroamérica han seguido como política la atracción de inversión extranjera directa (grupos corporativos) a través de la generación de incentivos a las grandes empresas y grupos corporativos que trabajan a gran escala. La definición de zonas francas o especiales, les permite explotar múltiples beneficios como exoneración a la renta, exoneración a bienes importado, acceso a servicios públicos, entre otros. En contraposición a estas condiciones, las pequeñas y medianas producen para el mercado local, enfrentan una fuerte presión competitiva, producen fuera del régimen de zonas francas y no tienen acceso a los regímenes especiales. Esto pone en desventaja relativa a las empresas pequeñas comparativamente con los grupos corporativos, en los mercados cada vez más liberalizados.

### **3. La regulación económica: ¿Estado o mercado?**

La regulación en el sistema económico la ejerce el Estado sobre los agentes económicos que ofertan bienes y servicios públicos. Típicamente, se regulan bienes como el agua potable, la electricidad, la telefonía, el alcantarillado, el transporte público, los

combustibles entre otros. Este tipo de regulación es distinta a la regulación que se ejerce en la economía sobre el medio ambiente, hacienda pública, la liquidez monetaria, entre otras. Ambos casos implica la intervención del Estado en el sistema económico. Por lo tanto, establece un conjunto de leyes, normas, reglamentos y directrices con el propósito de ordenar el funcionamiento del Estado y el Mercado. En el afán de garantizar el buen uso de los recursos públicos, se definen entes contralores o contralorías generales que fiscalizan la asignación y ejecución de recursos transferidos por el gobierno central a las distintas instituciones públicas. También, regula las relaciones económicas en el comercio internacional haciendo uso de instrumentos arancelarios y no arancelarios que protegen la economía.

La regulación se extiende prácticamente a todos los mercados, como el mercado de trabajo, donde los gobiernos ejercen poder sobre la definición de la tasa salarial, la cual es modificada en función del cambio que experimenta el costo de la canasta básica reflejada en la inflación, por tanto, es usual que la tasa salarial se incremente en función de incremento del nivel general de precios. Por supuesto, esta tasa salarial se ajusta de acuerdo a la presión que ejercen los distintos grupos o gremios. Por ejemplo, los sindicatos exigen que los salarios no solo se indexen a través del comportamiento de la inflación, sino que se considere la antigüedad en el puesto del empleo, la dedicación y prohibición del empleado, entre muchas exigencias. Al mismo tiempo, los industriales o el empresariado presiona para que los gobiernos no incrementen en demasía la tasa salarial al sector privado, porque aumentaría en demasía los costos de producción, causando pérdida de competitividad en los mercados. El resultado esperado es un consenso que se traduce en un acuerdo que se vuelve norma o ley de aplicación en un período de tiempo. Por lo tanto, el Estado interviene y regula la relación laboral entre trabajadores o empleados y empleadores públicos y privados.

En materia de regulación del mercado de trabajo operan dos criterios que son contradictorios. Por una parte el gobierno argumenta que debe mejorar el bienestar de los trabajadores a través de los ingresos, pero por otra parte asume posiciones que resguardan y protegen la competitividad a través de bajos salarios en la economía, para atraer inversión extranjera y generar mayores empleos. En procura de hacer lo segundo, deteriora paulatinamente el bienestar de los trabajadores en el tiempo, porque el costo de la vida se incrementa y los salarios cada vez no logran compensar el poder de compra real de los empleados.

La regulación introducida por parte del Estado es asociada al enfoque normativo. Este establece y justifica la intervención del Estado en el Mercado, debido a la presencia de fallas de mercado que tiene origen en las economías de escala, externalidades, integración vertical e información asimétrica, entre otras. Paez y Silva (2010) afirman que la racionalidad económica es garantizada al articular la regulación o intervención ante las fallas del mercado. La teoría neoclásica de la economía defiende que los mercados deben actuar libremente para evitar la distorsión en el vector de precios, el cual es el que emite las señales para la asignación de los recursos en la economía.

#### **4. La competitividad desde la lógica del mercado y Estado en las organizaciones cooperativas**

La orientación de la competitividad en cada país ha transitado por las definiciones programáticas impulsadas por los gobiernos. Por ejemplo, en Costa Rica los gobiernos han creado programas de competitividad que incluyen áreas estratégicas como la infraestructura, la tecnología, simplificar la regulación, entre otros. Las buenas intenciones de estos programas, han sido insuficientes para mejorar el posicionamiento de las empresas en los mercados locales e internacionales. Por el contrario, son múltiples los factores que logran posicionar a cada empresa en la producción, incluso superándose la tradicional afirmación que asocia inversamente los salarios con la competitividad. Para unas empresas lo determinante en la competitividad ha sido la infraestructura, pero para otras el desarrollo del mercado financiero, por lo tanto, son distintos los determinantes que afectan la competición.

La competitividad en los países está muy influenciada por el clientelismo político impulsado en los gobiernos municipales. La asignación de recursos se realiza en base a prioridades políticas al margen en muchos casos de las necesidades de las empresas. Por lo tanto, las mejoras en parques públicos tienen prioridad sobre el suministro de servicios públicos con eficiencia y calidad, y se dificulta el dotar de infraestructura de soporte a las empresas locales debido a la falta de recursos financieros. Internamente, la gestión pública se muestra desarticulada y con pocos esfuerzos de cooperación, alianzas estratégicas y colaboración interinstitucional. Lo anterior dificulta el disponer de adecuadas condiciones en el sistema económico, para el buen funcionamiento de las cooperativas en todos los niveles.

La competitividad ha sido evaluada a través de índices de competitividad, al igual que los países en general. Los resultados indican que la inseguridad en la región afecta la competitividad de las empresas. La responsabilidad de solventar esta dificultad recae en el ámbito público, es decir, al marco institucional operante. No obstante, los gobiernos centrales enfrentan profundos déficit fiscales aun no resueltos, lo cual limita la ejecución y consecución de resultados positivos en éste campo tanto para las empresas privadas como para los grupos cooperativos.

La competitividad de los países es siempre vulnerable, debido a los cambios que pueden ocurrir en el corto plazo en cada uno de los determinantes. Lo anterior hace que el posicionamiento de la inversión extranjera directa, objetivada en una empresa multinacional, pueda cambiar de posición geográfica si las condiciones de producción no son óptimas. En el caso de países en desarrollo como los de América Latina, los grupos corporativos buscan las mejores condiciones para producir, por esta razón, se mueven entre los países en América Latina y dejan de producir en un país pero lo hacen en otros; ésta decisión está en función de la valoración de los costos de producción, fundamentalmente. De igual manera pueden emigrar a otro país, si las condiciones del contexto económico no

son favorables relativamente. Por lo tanto, la competitividad es algo relativo, lo que hoy es bueno mañana podría ser no tan bueno y la lógica económica de las empresas puede perjudicar la estabilidad de la producción, el empleo y la inversión en una economía en desarrollo. Desde esta perspectiva, las cooperativas enfrentan retos para funcionar, pero al menos resguardan la identidad y el arraigo nacional, condición que protege relativamente la producción doméstica, la inversión y la empleabilidad.

## 5. Reflexiones finales

La orientación de la competitividad en cada país ha transitado por las definiciones programáticas impulsadas por los gobiernos. En Costa Rica los gobiernos han creado programas de competitividad que incluyen áreas estratégicas como la infraestructura, la tecnología, simplificar la regulación, entre otros. El sector cooperativo requiere que efectivamente el Estado intervenga, garantizando las condiciones factoriales que son prerequisite a la actividad económica. Esto es así, porque los productores individuales que son integrados en las cooperativas mejoran la competitividad si las carreteras están en buen estado, si los servicios públicos son de calidad y precios razonables, si los puertos y aeropuertos tienen tarifas de funcionalidad bajas que reduzcan los costos de las exportaciones e importaciones, entre otros requerimientos. Desde mi perspectiva, los programas impulsados por el Estado en sus distintas formas, tienden a ser buenas intenciones, lo cual ha sido insuficiente para mejorar el posicionamiento de las empresas en particular y las cooperativas en su forma general. El Estado, en ausencia de recursos económicos, justifica la limitada efectividad en los distintos sectores de la economía.

La competitividad del sector cooperativo en los países en desarrollo, no puede estar en función del clientelismo político, impulsado en los gobiernos nacionales a través de la asignación de recursos, transferencias o incentivos a las organizaciones cooperativas. Por el contrario, el sector cooperativo requiere transparencia en el funcionamiento de los mercados para que las distorsiones introducidas por los agentes económicos no afecten a consumidores y productores, de esta forma el mecanismo de precios reflejará los precios relativos adecuados a la competición, generando un ambiente económico seguro para las cooperativas. Lo que sí es deseable por parte del Estado, es el uso de medidas de regulación en aquellos sectores donde las imperfecciones de mercado son profundas e introducen asimetrías en favor de pocos y actúan en contra del bienestar de muchos.

La competitividad del sector cooperativo no radica estrictamente en el comportamiento de las variables precio asociada a los costos de producción tales como los salarios, el tipo de cambio y la inflación. Por el contrario, son variables no precio como la inseguridad ciudadana, el poco dominio del idioma inglés y las tecnologías de la comunicación y el exceso de trámites en el sistema económico, entre otras las que afectan significativamente en la región la competitividad de las cooperativas. Por lo tanto, la responsabilidad de solventar estos obstáculos recae en el ámbito público, es decir, al marco institucional operante. No obstante, los gobiernos enfrentan en la mayoría de los casos profundos déficit

fiscales aun no resueltos, lo cual limita la ejecución y consecución de resultados positivos en éste campo.

La competitividad de la cooperativa requiere un cambio relativo en la organización interna. Posiblemente, la composición del poder alrededor de delegados que luego constituyen la asamblea general es una forma democrática de socializar el poder. Sin embargo, la selección de los individuos que asumen los puestos relevantes en los distintos comités como son los de administración, educación y vigilancia, muchas veces no cuentan con el conocimiento, habilidades y destrezas para orientar adecuadamente, en conjunto con los cuerpos gerenciales, la cooperativa. La cooperativa de hoy y del futuro en América Latina enfrenta niveles de competición sumamente altos y agresivos en los mercados, lo cual exige reaccionar satisfactoriamente en el corto plazo. No obstante, la estructura conservadora en la funcionalidad cooperativa actualmente, limita el responder con eficiencia y eficacia a las exigencias de los mercados. Por lo tanto, uno de los retos actuales es seleccionar cuerpos directivos mejor preparados para que en conjunto con los equipos gerenciales puedan enfrentar la lógica de funcionalidad de los grupos corporativos quienes son los que competitivamente están orientando la dinámica económica en la producción global.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Tirole, J. (1990). *La teoría de la Organización Industrial*.

Hall V. (1994). *Microeconomía Intermedia: Un Enfoque Moderno* (Tercera Edición).

Mortimore, M., 2002. When Does Apparel Become a Peril? On the Nature of Industrialization in the Caribbean Basin. En *Free Trade and Uneven Development*. Edited by Gereffi Gary, Spener David, and Bair Jennifer. Temple University Press. United States of America.

Parada, M., 2003. La Cadena Global del Textil en Centroamérica. *Revista Economía y Sociedad # 22*. Escuela de Economía. Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

Parada M.(2011). Presente y futuro de la industria de ropa en Costa Rica: Un enfoque de cadena de mercancías. Tesis Ph.D. Editada en la Universidad de Tilburg. Tilburg, Holanda.

Páez P. y Silva J. (2010). Las teorías de la regulación y privatización de los servicios públicos. *Revista Administración & Desarrollo* 30. (52): 39-59. Bogotá, Colombia.

Bain Joe (1956). *Barriers to New Competition. Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*.

Ferguson Paul y Ferguson Glenys (1994). *Industrial Economics: Issues and Perspectives*. Second edition.

Gereffi G. y M. Korzeniewicz (1994) *Commodity Chain and Global Capitalism*. Praeger. Westport, Connecticut. London