

origen y evolución del modelo japonés de cooperativas de consumo¹

Andrea Levin²

Presentación

A lo largo de su historia, las cooperativas de consumo en Japón, aunque centradas en las operaciones de venta y distribución de bienes a los hogares de los miembros, no han actuado simplemente como revendedores, sino como una organización que se encuentra en el seno de un movimiento social que ha apoyado las actividades de los consumidores en la comunidad. Por lo tanto, resultan relevantes no solamente desde un punto de vista económico, sino también desde un punto de vista social.

Aunque su origen se remonta a la década del veinte del siglo pasado, recién en 1948, cuando se promulga la Ley de cooperativas de consumo, se instala el sistema de cooperativas de consumo tal como lo conocemos hoy. En las décadas del sesenta y del setenta, junto con el crecimiento económico nacional, las cooperativas tuvieron una destacada expansión en términos de organización y negocio. La década del noventa se destaca por un notable crecimiento que se vio estancado a mediados de la década. Este artículo describe el origen y evolución de las cooperativas en Japón y destaca algunas particularidades del modelo.

Breve recorrido histórico

La historia de las cooperativas de consumo japonesas se remonta a fines del siglo XIX. Las primeras se establecieron en Tokio y Osaka en 1879. En

(1) El artículo está basado en la obra *Toward Contemporary Co-operative Studies: Perspectives from Japan's Co-ops*, Oto Hiko Jasumi, Akira Kurimoto, Deborah Steinhoff, Miyuki Aso, Manabu Tanaka, Mari Osawa, Shin-ichi Shogenji. 2010, publicado por The Consumer Co-operative Institute of Japan.

(2) Socióloga. UBA. Investigadora en el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. FCE. UBA. andlevin@gmail.com.

esa época, existían tres tipos de cooperativas: aquéllas vinculadas a empresas o fábricas para cubrir las necesidades de los empleados o trabajadores, las cooperativas orientadas a los trabajadores asociadas con el movimiento radical obrero y las cooperativas organizadas por ciudadanos de clase media. Cuando terminó la segunda guerra mundial, estas cooperativas fueron en su mayor parte destruidas; las cooperativas de izquierda fueron liquidadas por el gobierno militar, mientras que las neutrales fueron despojadas de su licencia de comerciar y finalmente destruidas por ataques aéreos. Huelga decir que las cooperativas tuvieron que comenzar desde cero después de la guerra, aunque el legado del movimiento fue heredado por los primeros líderes.

La época de la posguerra puede dividirse en cuatro etapas: el crecimiento vertiginoso de los clubes de compra en busca de comida que escaseaba en la década del cuarenta, la emergencia de cooperativas orientadas a los trabajadores apoyadas por los sindicatos en la década del cincuenta, el florecimiento de las cooperativas de los ciudadanos basadas en el consumismo durante las décadas del sesenta y setenta, y finalmente, el estancamiento de su crecimiento desde mediados de la década del noventa.

Luego de la rendición japonesa, la economía en su conjunto entró en un caos debido a la destrucción masiva de la producción y los servicios de distribución. Se introdujo un sistema de racionamiento de alimentos que no lograba cubrir las necesidades diarias de los consumidores. A la escasez de alimentos se sumaba una inflación galopante. Tenían que depender del mercado negro e intercambiar sus pertenencias con los agricultores por comida o morir de hambre. En este contexto se formó una gran cantidad de clubes de compra en barrios o en las fábricas y oficinas. Estos clubes se llamaban en general “asociaciones de compra” que se reprodujeron a una velocidad impresionante, a tal punto que en 1947 estaban funcionando más de 6500 cooperativas de este tipo. Este boom duró solo un año, ya que en 1948 al sancionarse la ley de cooperativas de consumo, este número se redujo a alrededor de 1000.

En la década del cincuenta, el movimiento sindical tuvo una gran expansión y tomó el rol de apoyar “empresas de bienestar de los trabajadores” para complementar su función principal vinculada con la negociación colectiva. En este proceso, se crearon cooperativas orientadas a satisfacer las variadas necesidades de los trabajadores con el apoyo de los sindicatos. Estas cooperativas manejaban tiendas relativamente grandes en comparación con la mayoría de los comercios de la época y ofrecían una amplia variedad de alimentos y bienes de consumo antes de la llegada de los supermercados.

Su éxito respondió a la rápida convocatoria a los sindicalistas como miembros y a la gran atracción que lograron entre una amplia gama de consumidores, aunque también se enfrentaron a una resistencia importante de parte de los comerciantes que iniciaron una campaña anti co-op. Sin embargo, su éxito tuvo corta vida debido a su falta de habilidad para la gestión y educación cooperativa entre los miembros. Específicamente, fallaron en poder competir con el formato de los supermercados introducido a fines de la década del cincuenta. Por otro lado, los sindicatos y las cooperativas de consumo trabajaron en conjunto para establecer cooperativas orientadas a los trabajadores como bancos, cooperativas de seguro y de vivienda. Hoy en día los bancos obreros y las cooperativas de seguros se han establecido como parte de los “negocios por el bienestar de los trabajadores” bajo la influencia dominante de los sindicatos.

La rápida expansión económica comenzada a fines de la década del cincuenta que mejoró significativamente el nivel de vida, trajo consigo una migración masiva hacia las grandes ciudades. Este proceso fue acompañado por cambios revolucionarios en el consumo y la distribución en Japón. Se desarrolló un sistema de empaquetamiento de productos de almacén utilizando químicos y aditivos, lo que con frecuencia causaba serios problemas de salud. Incluso la comida fresca comenzó a producirse de modo industrializado, utilizando una cantidad excesiva de pesticidas y antibióticos. Los consumidores comenzaron a preocuparse por el uso de estos químicos y también por la contaminación ambiental y el etiquetado engañoso de los productos. Todos estos factores, sumados a la inflación de la época, determinaron que fuera un momento adecuado para el desarrollo de un movimiento de consumidores en busca de alimentos más seguros y un medio ambiente mejor. Las “cooperativas de los ciudadanos”, respaldadas por las amas de casa en la década del sesenta, fueron de hecho organizadas en respuesta a las dificultades de la época. Hasta fines de la década del ochenta estas cooperativas se establecieron en cada prefectura³. La membresía se expandió de 2 millones en 1970 a 14 millones en 1990, mientras que los ingresos crecieron 10 veces en el mismo período. Este es el motivo por el cual se dice que la fuerza creadora de las cooperativas de consumo del modelo japonés fueron las amas de casa.

Por su parte, la consolidación de las funciones de compra fue un proceso lento ya que las cooperativas en Japón continuaron abasteciéndose de los proveedores locales al tiempo que desarrollaban sus propias marcas. En 1958

(3) Se conocen como **prefecturas** las 47 jurisdicciones territoriales en las que está dividido Japón: un distrito metropolitano (都; To), Tokio; una provincia (道; Do), Hokkaido; dos prefecturas urbanas (府; Fu), Osaka y Kioto; y 43 prefecturas rurales (県; Ken).

importantes cooperativas establecieron una federación para hacer valer su poder de compra a nivel nacional. Esta organización se fusionó con la Unión de Cooperativas de Consumo de Japón (JCCU⁴) en 1962 con el objetivo de fortalecer la compra central. El JCCU no pudo convencer a las cooperativas de que era conveniente concentrar su poder de compra, por lo que durante la década del ochenta algunas cooperativas primarias se establecieron a través de la fusión de entidades más pequeñas en muchas prefecturas. En la década del noventa, a la luz de la dura competencia, las cooperativas formaron consorcios regionales, más allá de las fronteras de las prefecturas, los que hoy en día cubren cerca del 90% de total de la facturación de las cooperativas.

En la época de la gran expansión y crecimiento económico de las décadas del sesenta y del setenta, la población urbana creció rápidamente, producto del giro demográfico que tuvo lugar del campo hacia la ciudad. En las ciudades en expansión se fueron organizando las diversas actividades en las nuevas comunidades locales con variadas formas. La fundación y participación en cooperativas de consumo fue una de esas actividades. Una de las razones básicas por la cual las cooperativas de consumo lograron arraigarse y desarrollarse, es precisamente el haber aprovechado las oportunidades generadas por el crecimiento económico. En efecto, los ciudadanos se enfrentaron a crecientes problemas por la insuficiente política de consumo de la época, porque los precios estaban determinados por los fabricantes con poca consideración acerca de qué era lo que podía soportar el mercado, y porque las leyes para asegurar la confiabilidad del producto no estaban aún establecidas.

Bajo tales circunstancias, las cooperativas de consumo buscaron distribuir productos seguros y confiables a través de la organización de los consumidores, aunque a menudo se enfrentaron con un clima político adverso. Por ejemplo, la ley de cooperativas de consumo de 1948 estableció una serie de limitaciones sobre las actividades, y a pesar de la clara necesidad de cambios a la luz del amplio desarrollo producido a lo largo de las décadas, esta ley no fue revisada hasta 2007.

Los Grupos Han y Compra Conjunta

Un elemento clave para el crecimiento de las cooperativas de consumo de Japón en el contexto del crecimiento económico fue el desarrollo de un método original para la venta de alimentos a través de los **Grupos Han** y

(4) Japanese Consumers' Co-operative Union.

el sistema de **Compra conjunta** (Han groups y Joint Buying). El modelo típico de familia en esa época puede describirse como familia nuclear en donde el marido trabajaba muchas horas para su empresa, el hombre salario (salary man) y las esposas se quedaban en el hogar haciéndose cargo de las tareas domésticas, especialmente de la crianza de los dos hijos en promedio. Las cooperativas de consumo reclutaron con éxito a esas esposas de tiempo completo como miembros de la cooperativa y las organizaron en Grupos Han que fueron la columna vertebral del sistema de distribución de alimentos Compra conjunta. A través de los grupos Han y de la Compra conjunta, los miembros se reunían regularmente para intercambiar información, involucrarse en actividades y participar en la gobernanza de la cooperativa. Para esposas de tiempo completo, su membresía en cooperativas de consumo y grupos Han, significó muchas veces algo más que simplemente la compra de productos. Fue el elemento clave de la lealtad de los miembros que también puede atribuirse al crecimiento y éxito de las cooperativas. Por otra parte, los grupos Han no eran solamente la unidad para las Compras conjuntas, sino también la base de la administración de las cooperativas.

Esta realidad comenzó a modificarse a partir del cambio operado en el seno de las comunidades, cuando las amas de casa comenzaron a trabajar cada vez más y a tener menos tiempo disponible para los grupos Han.

La década del noventa

Como se ha descrito, tradicionalmente las cooperativas de consumo funcionaron en comunidades donde amas de casa de tiempo completo se organizaban en grupos Han para Compras conjuntas ya descritos. La cooperativa se había beneficiado de la familia tradicional en la posguerra en donde la mayoría de las mujeres eran amas de casa de tiempo completo con disponibilidad e interés por participar en su cooperativa local, lo que se convirtió en una parte integral de su vida social mientras criaban a sus hijos. Sin embargo, al ir creciendo la economía y los bienes de consumo colmando el mercado, las esposas se fueron incorporando al mercado de trabajo, al comienzo como asalariadas de tiempo parcial y más adelante de tiempo completo; como un modo de suplementar el ingreso familiar y mejorar su standard de vida. Así, los hogares con un ingreso doble aumentaron rápidamente y la cooperativa fue teniendo que lidiar con el cambio del rol de la mujer en sociedad que la llevó a perder la base de su membresía para el comercio y actividades.

Durante la primera mitad de la década del noventa tuvo lugar un notable crecimiento de las cooperativas que se vio estancado en la segunda mitad siguiendo patrones similares en otros aspectos de la economía y sociedad en Japón. Las cooperativas de consumo perdieron su posición aventajada a partir del cambio de las condiciones de mercado cambiantes para los bienes de consumo. Más precisamente, las cooperativas, que habían sido líderes de precios en la década del setenta, fueron forzadas a reevaluar su estrategia cuando los commodities baratos inundaron el mercado debido a la sobreproducción y al aumento de las importaciones desde los países desarrollados. En este mercado competitivo, las cooperativas de consumo perdieron su ventaja en los precios, viéndose forzadas a dirigir su esfuerzo hacia la promoción de la calidad y la seguridad.

La seguridad de los productos ha sido siempre un punto fuerte de las cooperativas, aunque las ventajas de esta estrategia en ocasiones se han visto desdibujadas. Las cooperativas hicieron un esfuerzo por ofrecer productos de calidad en una época en que había incidentes causados por alimentos peligrosos debido a una pobre política de consumo e insuficientes restricciones sobre los agroquímicos. La calidad de los productos mejoró en gran medida como resultado no solamente de un desarrollo económico global y del avance de las políticas de seguridad de las mercaderías, sino también como resultado de la persistencia de las cooperativas en defender los derechos de los consumidores. Gracias a este importante rol jugado por las cooperativas de consumo en la sociedad japonesa, el nivel de seguridad de los productos ha crecido en general. Esto es también válido para otros commodities distribuidos en el mercado, especialmente aquéllos producidos localmente.

Con posterioridad, la seguridad de los productos en Japón se fue complicando por el avance de la globalización y el aumento de los bienes importados. Muchos alimentos importados comenzaron a utilizarse diariamente, y se reconoce ampliamente la complejidad de los temas relacionados con el precio y la seguridad. En particular, mientras los precios para las importaciones se mantienen bajos, la seguridad de estos productos es a veces cuestionable. Esto ocurre así en gran medida a causa de las dificultades asociadas con los lugares de inspección de la producción en el exterior. Huelga decir, esta dificultad para proteger la seguridad de los productos aumenta a medida que aumenta la distancia entre el lugar de producción y el de consumo, así como también a medida que el proceso involucra numerosos intermediarios. Las cooperativas de consumo, reconociendo esta debilidad en la cadena de distribución de los alimentos, desarrollaron métodos originales con el objetivo de proveer productos seguros y de calidad. En este sentido, lanzaron una marca privada de productos CO-OP y crearon un

sistema de transacción directa⁵ con productores chacareros a través de los cuales adquirieron una sólida reputación por su seguridad y calidad. Las cooperativas guiaron el camino para una regulación de los alimentos más estricta y en gran medida han tenido éxito en el mejoramiento de las regulaciones y normas, aunque algunos incidentes recientes de contaminación de alimentos y un aumento en las preocupaciones de los consumidores acerca de la seguridad indican que se requiere realizar más esfuerzos para proteger la seguridad alimentaria. Por otro lado, otros comerciantes han seguido el camino liderado por las cooperativas y también están enfatizando la seguridad de los productos para lo que desarrollan marcas en un esfuerzo por capturar la lealtad de los clientes. En consecuencia, la ventaja de las cooperativas en el liderazgo en seguridad alimentaria se ha visto disminuida.

En cuanto a su tamaño, originalmente las cooperativas de consumo constituían en su mayoría entidades de pequeña escala que se establecieron en torno de pequeñas comunidades y hasta la década del sesenta, los pequeños comercios habían sido la forma de negocio que competía con ellas. Con el correr de las décadas, se fueron enfrentando a una creciente competencia en las ventas en el mundo del comercio alimenticio que las ha obligado a fortalecer su negocio.

Hoy en día, están en gran medida en competencia con cadenas de supermercados tanto locales como nacionales, ubicados a lo largo de todo el país con gran poder de mercado. Al ir creciendo gradualmente, comenzaron a fortalecer su actividad conjunta y a cooperar con otras entidades con el objeto de crear cooperativas de gran escala a través de la integración horizontal y vertical.

Al mismo tiempo, la expansión organizacional trajo progresivas complicaciones. Por una parte, dado que de acuerdo a la Ley de Cooperativas de Consumo, no les estaba permitido operar más allá de ciertos límites territoriales, no les era fácil competir con cadenas de supermercados locales y nacionales. Por otra parte, como organizaciones de gran escala, comenzaron a enfrentarse a la contradicción entre la expansión y la integración del negocio por un lado, y el funcionamiento como movimiento social por el otro. Esta contradicción se fue haciendo cada vez más seria, a medida que la competencia en el sector del comercio minorista se fue intensificando.

El advenimiento de la sociedad de la información también ha tenido un gran impacto sobre las cooperativas. Mientras los consumidores esperaban que las cooperativas de consumo les ofrecieran productos seguros centrados en los

(5) Sanchoku

alimentos, los miembros se veían atraídos por la cooperativa por su compromiso de ofrecer información y organizar actividades en torno a temas relacionados con el consumo. Sin embargo, en la sociedad de la información de hoy en día, las corporaciones, los medios de comunicación y órganos de gobierno ofrecen mucha información de ese tipo. Así, el flujo de información incluye cada vez más avisos con contenido dudoso por lo que se hace imperioso contar con la capacidad de discernir entre lo que es información necesaria y lo que no. Las cooperativas están trabajando junto con los miembros para ofrecerles la información y el know-how para estar en condiciones de poder distinguir aquella información que resulta confiable. No son solo las cooperativas quienes han participado de esta cuestión, sino que también se encuentran los voluntarios organizados en grupos o individualmente, los medios de comunicación y el gobierno; sin embargo, las cooperativas de consumo han adoptado un rol dominante en el campo de la información al consumidor.

A partir de mediados de la década del noventa, las cooperativas entraron en una fase de estancamiento, en parte por la prolongada recesión y la crecientemente dura competencia en la que todos trataban de obtener una porción de la torta. El número de comerciantes independientes siguió disminuyendo al tiempo que también fracasaban algunas de las grandes tiendas y cadenas de supermercados. El resultado de este proceso ha sido la concentración de grandes comercios; Ito Yokado y los Grupos Aeon se han convertido en los negocios más grandes a partir de algunas fusiones y adquisiciones. En su esfuerzo por competir, las cooperativas han fortalecido su poder de compra a través de consorcios regionales, lo que les ha permitido mantener en nivel total de facturación durante la última década.

Categorías y estructura de las cooperativas de consumo de Japón

Las cooperativas de consumo están reguladas por la Ley de Cooperativas de consumo, que las clasifica en categorías de acuerdo al tipo de actividad (venta de productos, atención de la salud, seguros, vivienda, etc) y de acuerdo a las áreas de funcionamiento (comunidades locales o lugares de trabajo). Las cooperativas de ventas de productos típicas que operan con las comunidades se llaman “shimin seikyo” o “cooperativas de los ciudadanos”, que dan cuenta del 70% del total de la membresía de las cooperativas. Ellas han sido la fuerza motriz detrás de la expansión de las cooperativas de consumo desde la década del setenta. Las cooperativas del lugar de trabajo funcionan en empresas y organismos gubernamentales para servir a los empleados que trabajan en estas

organizaciones. Las cooperativas del lugar de trabajo extendidas, son híbridos de estos tipos que han incorporado consumidores locales residentes de las comunidades lindantes con las instituciones. Las cooperativas de universidades y las cooperativas de maestros de escuela se ocupan de las necesidades específicas de sus miembros, incluyendo a los alumnos, miembros de las facultades y maestros. Las cooperativas de salud proveen servicios de salud y cuidados sociales en hospitales y clínicas. Las cooperativas de seguros, “kyosai”, proveen a los consumidores y trabajadores de pólizas de seguros generales y de vida. Las cooperativas de vivienda venden o alquilan principalmente viviendas colectivas y ofrecen mantenimiento y/o reparan servicios. También existen cooperativas especializadas en la provisión de cuidados para los adultos mayores y niños, conservación del medio ambiente, etc.

Las cooperativas de consumo tienen una estructura de tres niveles que va desde cooperativas primarias locales y uniones de prefecturas hasta federaciones nacionales. De acuerdo a la Ley de cooperativas de Consumo, 300 o más consumidores pueden establecer una cooperativa primaria, mientras que las federaciones pueden establecerse en niveles secundarios y terciarios. Las uniones de prefectura y los consorcios inter-prefecturas están formados por cooperativas primarias. También existen las federaciones nacionales compuestas por cooperativas de seguros, de vivienda y universitarias. La Union de Cooperativas de Consumo de Japón (JCCU) tiene una estructura compleja con varias categorías de miembros afiliados. Tiene la función dual de actuar como cuerpo nacional cumbre y también como consorcio nacional para cooperativas de ventas.

Características de las cooperativas de consumo del modelo japonés

Los rasgos distintivos de las cooperativas de consumo japonesas en comparación con sus contrapartes en otros países industrializados se vinculan con que aquéllas poseen una membresía predominantemente femenina, con la participación de los grupos Han y de Compra Conjunta, con el involucramiento en campañas de paz y con la prohibición de realizar transacciones con no-miembros.

Al referirnos al rasgo más saliente de las cooperativas de Japón, es decir, a la participación activa de miembros mujeres, hemos hecho referencia a los grupos Han. Éstos fueron tradicionalmente unidades pequeñas de cooperativas de consumo donde algunos miembros en un barrio se juntaban para canalizar sus opiniones hacia la cooperativa. En promedio, 31% de los miembros

pertenecían a un Han y el promedio del tamaño Han era de 3.8 miembros. Los primeros grupos Han se organizaron en la Cooperativa Tsuruoka, una cooperativa fundada por iniciativa de sindicatos locales en 1955. Intentando aprender de la experiencia de muchas cooperativas que la precedieron, también impulsadas por decisiones del sindicato y que fracasaron al poco tiempo por la ausencia de miembros comprometidos y de gerentes con habilidad de gestión suficiente, la Cooperativa Tsuruoka decidió organizar a las amas de casa en grupos Han. Originalmente, los socios se reunían en sus hogares, a donde se acercaban miembros del staff de la cooperativa para instruirlos sobre cómo utilizar el sistema de autoservicio. Los grupos Han probaron ser un modo efectivo de facilitar la comunicación entre los miembros y el Management. Esta experiencia fue muy apreciada y diseminada por todo el país a comienzos de la década del sesenta.

El segundo rasgo destacable es su modelo singular de negocio de envío a domicilio. Este sistema fue inventado en parte como respuesta a impedimentos institucionales y en parte como una innovación aprovechando la oportunidad basada en la necesidad de los miembros. Compra conjunta es un sistema único de envío a domicilio a los grupos Han, en el cual los miembros hacen pedidos semanales al staff de envío de la cooperativa quienes envían los alimentos y la semana siguiente. Han se desarrolló para servir a los consumidores preocupados por comprar alimentos confiables, libres de aditivos peligrosos o residuos químicos. En particular, el sistema era adecuado para la población en aumento que residía en los suburbios nuevos en donde con frecuencia escaseaban los lugares para hacer las compras. El sistema podía iniciarse con relativamente poco capital dado que las cooperativas no tenían que realizar una inversión importante en cuanto a lugares para la venta y edificación, todo lo que se necesitaba eran computadoras, depósitos y vehículos para los envíos. Por otra parte, el sistema facilitaba el reclamo que podía hacerse directamente a través del personal, lo que a la vez mejoraba el servicio y los productos. Este sistema de negocio se enfrentó a una serie de desafíos en la década de los noventa debidos a los cambios en el entorno y fue en parte complementado o reemplazado por un sistema de reparto a domicilio individual.

La importante dimensión de movimiento social de las cooperativas de consumo japonesas refleja la naturaleza asociativa de la cooperación. Tal como se ha descrito, las cooperativas se desarrollaron en el contexto de un movimiento que buscaba hallar soluciones alternativas al conjunto de problemas asociados con la rápida industrialización y los amenazadores poderes corporativos en las décadas del sesenta y del setenta. Las cooperativas también tomaron parte activa en las campañas pacifistas cuando se

sintió con fuerza la amenaza de la guerra nuclear en la década del ochenta y se involucraron con preocupaciones relacionadas con el cuidado del medio ambiente y con el bienestar en las comunidades. En tal sentido, han estado orientadas hacia la cultura del consumidor desde su origen, lo que las diferencia en gran medida de la cultura obrera dominante en las cooperativas de consumo en muchos países europeos.

Finalmente, la prohibición de realizar transacciones con no miembros y negocios bancarios tuvieron como resultado organizaciones cerradas en el caso de las cooperativas japonesas. El modelo de participación de los miembros basado en la cohesión de los grupos Han y compra conjunta resultan adecuados para esta estructura organizacional cerrada. Sin embargo, el cambio en el estilo de vida de los consumidores y la presencia de actitudes individualistas hicieron que fuera difícil mantener este modelo. Los consumidores hoy en día se enfrentan a una variedad de problemas en sus comunidades, ciudades en el interior o en áreas remotas devastadas, degradación del medioambiente, reducción de los servicios de bienestar y aumento del desempleo y la exclusión.

Palabras finales

Hoy en día, un tercio del número total de hogares en Japón son miembros de una cooperativa, por lo que se puede decir que éstas ocupan una posición de extrema importancia en la economía y sociedad japonesas. Sin embargo, las cooperativas de consumo se encuentran hoy en una encrucijada, por lo que resulta indispensable hallar un nuevo enfoque que les permita continuar su desarrollo.

Las cooperativas no pueden por sí solas ofrecer una solución a los problemas descritos en este artículo, pero se espera que ellas participen de la gobernanza de la comunidad ya que son las organizaciones comunitarias más grandes. En esta época, las fronteras entre las cooperativas y el mundo exterior se han desdibujado, y algunos miembros de cooperativas pasan a formar parte de grupos comunitarios y empresas donde pueden poner en práctica la experiencia y el conocimiento adquiridos. En este sentido, es importante alentar la participación de los miembros de cooperativas en la construcción de la comunidad ya que de ese modo se podrá contribuir al fortalecimiento del capital social.