

# Balance social como primera línea de resultado

Retos y oportunidades

Equipo Técnico AIRAC





Balance social como primera línea de resultado  
Retos y oportunidades



Equipo Técnico AIRAC

Balance social como primera  
línea de resultado  
Retos y oportunidades

OPUS

Primera edición  
Editorial Opus, enero 2023

©Equipo Técnico AIRAC  
*Balance social como primera línea de resultado*  
*Retos y oportunidades*

ISBN: 978-9945-9357-1-4

Todos los derechos reservados conforme a la ley. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa, expresa y por escrito del autor. Toda forma de utilización no autorizada será perseguida con lo establecido en la ley del derecho de autor.

Equipo Técnico AIRAC: José Alejandro Rodríguez, Larry Mayrina, Miguel Otáñez.

Corrección y edición: Piero Espinal Estévez.

Queda hecho el depósito conforme a lo dispuesto por la ley sobre propiedad intelectual.

Editorial Opus  
Padre Espinosa No. 36,  
San José de las Matas, República Dominicana  
Teléfono: 809 835 5783  
Email: pieroespinal@hotmail.com

## Presentación

Las cooperativas han venido experimentando un importante crecimiento, tanto en número de entidades como en volúmenes de operación. Este crecimiento ha sido particularmente alto en el sector de ahorro y crédito.

Más cooperativas y más socios indican que el modelo está siendo atractivo para la sociedad y esto es, a primera vista, esperanzador.

Al tiempo que representa un merecido logro para el sector, este avance trae también retos importantes, pues más cooperativas implica que más personas con menos experiencia y quizás también con menor conocimiento aplicado de la filosofía del cooperativismo son ahora parte del mismo.

En medio de este valioso crecimiento nace el reto de cuidar que las cooperativas estén siendo atractivas por su capacidad para generar y distribuir riqueza de una manera más inclusiva, no por otros motivos.

Para que esta inclusión siga ganando espacio es necesario que el sistema se mantenga apegado a su mayor valor: sus principios.

Sin la orientación en sus principios las cooperativas enfrentan el peligro de desviar la operación normal de la misión institucional y confundirla con los objetivos operativos, pues una débil orientación hacia el cumplimiento de sus principios y la cultura del modelo tradicional de empresa, que enfoca todos sus esfuerzos en el resultado





financiero como fin, y no como medio, podría llevar a las cooperativas a operar como entidades de economía de mercado y no de economía solidaria.

Es imprescindible que la cultura de medir apropiadamente el balance social (que indica cuán apegada a los principios está una cooperativa) sea siempre asumido como un ejercicio esencial y básico, ya que la referencia de éxito de una cooperativa no se mide solo en el resultado financiero.

«Revisar la misión de las cooperativas y el rol del balance social como indicador básico de su desempeño debe ser visto como un reto constante y al mismo tiempo como una fuente de nuevas oportunidades».



## Retos y oportunidades del enfoque en balance social

Que las operaciones de las cooperativas se enfoquen en el balance social como primera línea de resultado representa importantes retos, pues implica mantener una armonía constante de los objetivos operativos y la misión institucional, lo cual no es nada sencillo. Por fortuna, brinda también oportunidades como ningún otro enfoque estratégico podría.

La transformación cultural que ha traído el desarrollo de la tecnología de la información, cambiando los hábitos y costumbres de la sociedad, la forma en que las personas comparten, aprenden, laboran... exige que las cooperativas respondan a la misma, adaptando sus sistemas y procesos a estos nuevos patrones de conducta y a los nuevos esquemas de valores.

Por otro lado, la creciente inequidad en la distribución de la riqueza en nuestros modelos económicos y la conducta, por naturaleza indiferente de la economía de mercado, hacen hoy más necesario que nunca una respuesta coherente de las cooperativas.

Es necesario que la economía funcione produciendo el menor deterioro posible a la sociedad y al medioambiente y un sector cooperativo con mayor participación, manteniendo la guía del balance social, propicia este escenario.



## ¿Qué significa primera línea de resultados?

Para conocer el resultado financiero de una empresa durante un mes, un año o cualquier otro periodo se colocan todos los ingresos obtenidos y a estos se van restando todos los costos/gastos.

A los ingresos se reducen los costos y produce un resultado que se conoce como ingresos netos.

A estos ingresos netos se deducen los gastos de la operación y a este resultado se llama ganancia o utilidad bruta. Se llama ganancia o utilidad porque el objetivo es ganar dinero. Cuando se trata de una empresa sin fines de lucro este resultado no se llama ganancia sino excedente.

A esta utilidad o ganancia bruta se deducen otros compromisos no operativos, como impuestos y reservas (por ejemplo) y a este resultado se le llama utilidad neta. Si se trata de una empresa sin fines de lucro, como las cooperativas, se llama excedentes netos.

Como se van haciendo varias restas, al último resultado se le suele llamar línea final (BL, *Bottom Line*, siglas en inglés).

Sin embargo, empresas con muy buenos resultados financieros en sus operaciones experimentan pérdidas debido a multas por daños a la sociedad y al medioambiente que superan sus ganancias acumuladas por décadas. A la industria farmacéutica en los Estados Unidos, por ejemplo, se le han aplicado multas por más de treinta y tres mil millones de dólares entre 2003 y 2016. Solo durante el año 2013 los bancos en Estados Unidos fueron multados por más de cincuenta mil millones de dólares.

Con la experiencia de pérdidas originadas por multas los analistas identificaron la necesidad de hacer nuevos

cálculos que pudieran sumar el bienestar que la empresa produce a la sociedad e ir reduciendo los daños hasta producir una línea final de resultado. Luego hacer esto mismo para el caso del medioambiente.

A estas dos nuevas líneas finales de resultados, junto a la línea del resultado financiero, se denominó triple línea de resultado (TBL, *Triple Bottom Line*), término que fue acuñado a principios de la década de los noventa por John Elkington, escritor, empresario y consultor estadounidense.

Luego de la quiebra y cierre de miles de empresas por daños sociales y medioambientales se hizo evidente que las empresas solo podrían hacerse sostenibles si producían resultados sociales y medioambientales positivos. En la empresa privada nace entonces la disciplina de responsabilidad social corporativa, como una forma de evitar la producción de daños por parte de la empresa y promover la creación de bienestar.

Esta triple línea de resultado en las empresas nace como el elemento necesario para su sostenibilidad, manteniendo siempre el resultado financiero como su primera línea de resultados.

En el caso de las cooperativas, la metodología de medir el balance social incorpora tanto el resultado social como el resultado medioambiental, es decir, que el balance social es en sí una doble línea de resultado que debe ser la primera o principal medida para gestionarlas y evaluar su desempeño.

### **Medición del balance social**

Para las empresas de economía solidaria, como las cooperativas, la historia transcurre desde el lado opuesto a la empresa tradicional. Las cooperativas nacen para



producir beneficios a los socios y la comunidad y su sostenibilidad depende de poder generar los recursos financieros necesarios para ello. Esto significa que las cooperativas deben mirar mensualmente el resultado de balance social tal como lo hacen con el resultado financiero. El reto para el sector cooperativo es mantener y aplicar esta medición en su rutina operativa corriente. Se debe cuidar que las cooperativas no abandonen o debiliten la medición del balance social o lo hagan de manera parcial. Este ejercicio debe mantenerse íntegro, completo, normal y cotidiano, ampliar su conocimiento y dominio tanto a los directivos, colaboradores y los socios como a la comunidad y la opinión pública.

En la mayoría de los países, incluido el nuestro, la sociedad no cuenta con un entendimiento correcto del cooperativismo y su filosofía y de hecho existe un alto nivel de desconocimiento de sus aportes, los cuales suelen ser también desconocidos por las mismas cooperativas y sus socios. Este desconocimiento se mantiene debido a:

**Cultura de subsistencia.** Desde su nacimiento las cooperativas enfrentan el reto de subsistir financieramente, de generar los ingresos que garanticen su existencia. Para lograr esa sostenibilidad financiera las cooperativas tratan de alcanzar lo antes posible su punto de equilibrio financiero, es decir, que los volúmenes de ingresos sean iguales a los gastos. Para lograr este punto de equilibrio postergan inversiones y restringen los gastos, así que cuando los ingresos aumentan siempre existe una lista de espera que los consume. Mientras más se prolonga esta realidad la cooperativa se acostumbra a esta lucha y el valor de la salud financiera, esencial para subsistir, termina robando el protagonismo a la medición de sus aportes vía el balance social.

Cuando esta subsistencia se convierte en cultura termina gobernando de manera automática la toma de decisiones. Luego de tantos años priorizando los resultados financieros la atención al balance social queda con poco o ningún espacio.

**Imitación o copia del modelo empresarial tradicional.** La cooperativa, sin importar su naturaleza, es una empresa y suele tener competidores en su actividad con quienes tienden a compararse como referente de desempeño. Las cooperativas de ahorro y crédito tienen al sector financiero tradicional como competidor. Es inevitable comparar sus activos, sus carteras, sus tasas, sus rendimientos, sus resultados, sus productos y servicios, sus instalaciones...

Esta copia (técnicamente llamado *benchmarking*, tomado del inglés, queriendo significar la marca o medida de referencia) resulta de tal utilidad que el éxito empresarial pasa a medirse en base al desempeño de las empresas líderes de los mercados en los cuales se opera. Como esas empresas no tienen orientación hacia el balance social las marcas o medidas de referencia que proyectan están relacionados con los logros, que a su vez demuestran su capacidad para generar ganancias. Esto pasa a ser la medida de referencia de éxito en la actividad y roba la orientación de dirigentes, colaboradores y los mismos socios, que sienten el orgullo de pertenecer a una cooperativa exitosa, aunque desconozcan completamente los resultados del balance social, que, como empresa de economía solidaria, es lo que mostraría el éxito.

**Herramientas y metodologías.** Otro elemento que juega en contra del balance social como primera línea de resultado en una cooperativa es el hecho de que las



herramientas para hacer las mediciones no son de uso cotidiano y corriente, como sí lo son los esquemas financieros, aunque la mayoría de los indicadores son medidas hechas a partir de datos que se manejan en el día a día.

No es común que los socios de una cooperativa estén preocupados por conocer y debatir datos como socios activos, préstamos productivos, alcance, socios capacitados, niveles de democracia e incluso datos que tenemos a la mano, como montos promedio de desembolso o porcentaje de operaciones de crédito orientado a mujeres. Estos datos que son indicadores del balance social deben mirarse diariamente y en todas las reuniones de los órganos directivos y de apoyo junto con los reportes financieros.

**Adecuada aplicación de la filosofía en la fiscalización.** Dado que el Estado concede condiciones especiales a las entidades de economía social y solidaria el cumplimiento de su propósito debería fiscalizarse con la visión correcta. En el caso de las cooperativas las mediciones del balance social producido tiene que ser lo primero que debe presentarse en las asambleas y enviarlo a las federaciones y reguladores oficiales.

Para una cooperativa operar sin medir el balance social es caminar con los ojos vendados. Las reuniones de los directivos deben dejar evidencias en sus actas de que se conocieron las medidas de balance social y sobre tales medidas se orientarán las decisiones.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito dedicadas a una de las actividades empresariales de mayor impacto en el equilibrio económico de una nación se encuentran en uno de los mercados cuyas buenas prácticas están más documentadas. Estas buenas prácticas, sean

reglamentadas o no, no incluyen vigilar el balance social de manera puntual y directa. Esto podría contribuir a desviar a las cooperativas de su cumplimiento cuando en realidad debería ser una parte integral de tales buenas prácticas.







## Retos

Sin dudas, las cooperativas de ahorro y crédito no pierden de vista los principios del cooperativismo y crean condiciones que tienen un resultado positivo en la sociedad.

El reto es medir cabalmente este resultado y revisar brechas que puedan existir tanto por indicadores que no se estén tomando en consideración como por las medidas que sean susceptibles de ser mejoradas. Esto se puede identificar solo midiendo y brindando seguimiento al balance social.

La medición del balance social no es más que una metodología que crea indicadores dentro de cada principio. Y al medirlos se puede detectar si hay brechas o no, qué tan grandes son tales brechas y dónde se encuentran.

### **Membresía abierta y voluntaria**

Es seguro que este principio es cumplido por las cooperativas. El elemento más evidente podría ser la inclusión financiera.

Las cooperativas crean acceso a productos y servicios financieros en zonas geográficas y segmentos de ingresos en los cuales el sistema financiero tradicional suele no mostrar apetito de negocios.

Estas personas tienen una cuenta de ahorros y acceso a crédito, que sin las cooperativas no tendrían. Sin embargo, podría ser que no estemos siendo inclusivos en



indicadores como satisfacción de los socios o que incluso ni siquiera sea algo que se mida. Igual con muchos otros indicadores que al revisarse periódicamente muestran las brechas que se deben cubrir, como monto y cuotas bajas, mujeres con crédito, socios activos ahorrantes, productos no financieros, etc.

Hoy ser abiertos significa también que existe espacio para todos los miembros de la comunidad sin importar su condición y para eso hay un nuevo aliado que las cooperativas deben saber integrar a su rutina de trabajo: la cultura digital.

La cultura digital no solo dará espacio a las generaciones más jóvenes, también permite ser más inclusivos hacia personas con condiciones especiales de movilidad, visión o audición, niveles de alfabetización...

El reto es traer esa cultura digital a apoyar esta inclusión y no a decir «yo también» sin entender el propósito.

### **Control democrático**

Las cooperativas hoy garantizan a sus socios voz y voto en las decisiones, ya sea a través de los órganos directivos o bien en las asambleas. Sin embargo, algunos indicadores de balance social como concentración de las captaciones, concentración de las colocaciones, mujeres o jóvenes en puestos directivos podrían revelar riesgos hacia este principio. Porque control democrático es algo más que voz y voto en las asambleas.

El crecimiento de las cooperativas en cantidad de socios ha demostrado ser un reto importante para garantizar su participación en el control de estas entidades.

Hoy existen cooperativas con cientos de miles de socios. Esto crea un reto que, a primera vista, amerita un esfuerzo extraordinario. De hecho, es común escuchar a co-

laboradores y directivos recordar que están postergando actividades y tareas para poder garantizar las asambleas de los distritos, las cuales se realizan una vez por año.

La cercanía que debe existir entre la cooperativa y sus asociados se sacrifica con el crecimiento en cantidad de socios. Por suerte la tecnología ha probado ser una herramienta útil para hacer compatibles el crecimiento y la cercanía.

El reto es traer la tecnología para apoyar las relaciones entre los socios y la cooperativa y no apoyar solo las transacciones (entre socios y cooperativa), como a veces parece ser el propósito.

### **Participación económica de los socios**

En todos los casos los socios participan del capital social de la cooperativa con sus aportaciones y con esto se cumple el principio de su participación económica. Pero cumplir con este principio también implica que la cooperativa garantice el valor de los depósitos de los socios cuidando que el rendimiento de los mismos (tasa pasiva) no sea menor que el crecimiento de la inflación.

Desarrollar fuentes para garantizar un rendimiento que proteja el valor de los depósitos de los socios representa un gran reto para las cooperativas, ya sea demandando la tecnificación de la tesorería o bien el desarrollo junto a los socios de proyectos alineados con su vocación de bajo riesgo y protegidos por la inflación.

### **Autonomía e independencia**

Se podría pensar que la autonomía de una empresa radica en poder tomar sus decisiones operativas y estratégicas y esto es cierto, pero debemos vigilar cuándo o dónde la autonomía se compromete.



El balance social analiza el nivel y fuentes de endeudamiento de la cooperativa, de manera que los órganos directivos puedan tomar decisiones que les permita conservar su independencia.

### **Educación**

El principio de educación brinda un elemento al modelo de negocio de las cooperativas que se constituye en el eje de su sostenibilidad. Esta destacada relevancia hace de su cumplimiento un continuo reto a pesar de lo obvio que resulta lo que se necesita hacer para lograrlo. Pero la cooperativa está obligada a revisar constantemente el alcance, la calidad y el impacto de las actividades educativas.

La medición de los indicadores de balance social brinda un apoyo para que la cooperativa provea a sus socios la educación necesaria para potenciar su desarrollo.

Un reto que se debe reconocer es cómo evitar que los departamentos de educación pasen a ser un área aislada de la actividad corriente de una cooperativa. El reto es hacer de la educación la protagonista que está llamada a ser.

La educación es la herramienta que tiene la cooperativa para luchar contra la violencia en todas sus manifestaciones. Violencia contra las minorías, contra el medioambiente y contra la vida.

El sector tiene el reto de aprovechar el desarrollo de los medios de comunicación y la presencia de la cultura digital para mejorar la metodología y el alcance de la educación y mantenerla como una actividad integrada a la oferta de valor a los asociados.

### **Cooperar entre cooperativas**

La cooperación es otro principio que las cooperativas pueden mostrar que cumplen, aunque el hecho de que

las cooperativas de ahorro y crédito cuenten con una participación de mercado muy inferior al sistema financiero tradicional propone que aún existen retos y que es necesario explorar iniciativas para un mayor apoyo dentro de todo el sistema.

Existe un reto que se debe aceptar y enfrentar: evitar la competencia entre cooperativas. El mercado financiero actual es entre cinco a veinte veces mayor al mercado que sirven las cooperativas y el mercado potencial de personas, actualmente excluidas de la banca, suma un veinte a treinta por ciento adicional.

Los beneficios que recibe la economía, principalmente la economía local, cuando los servicios financieros son cubiertos por las cooperativas, en vez de las otras entidades financieras de otra naturaleza, no pueden ser negados a nuestras comunidades. Y para esto es necesario fortalecer la visión de colaboración entre las cooperativas.

### **Compromiso con la comunidad**

Este podría ser el principio que necesita mayor comprensión en las cooperativas sobre cómo lograrlo.

Con frecuencia se encasilla como donaciones y asistencias a la comunidad, cuando en verdad se puede lograr sin entregar un solo centavo como tal.

La solidaridad de una donación es compromiso con la comunidad y es cumplir con este principio. Pero su verdadera esencia radica en que la operación corriente, el portafolio de productos y servicios esté orientado a actividades que producen un impacto positivo en el socio y la comunidad.

El indicador clave del compromiso con la comunidad es el crédito productivo, porque es la manera más efectiva, sostenible y honrosa de apoyar el desarrollo.



Las rendiciones de cuentas de una cooperativa de ahorro y crédito ante los assembleístas deben tener como dato central el alcance y participación de los créditos productivos, especificando el valor provisto con ello a la comunidad.





Reforestando en el bosque Cooperativa San José







Jornada Ecológica Infantil «Yo cuido mi casa grande», de Cooperativa San José



Charla educativa ofrecida por cooperativa Mamoncito





Cooperativa Mamoncito muestra a los niños la importancia de la conservación de los recursos naturales



Coopmedica en una jornada de reforestación





Cooperativa Unión contribuye al saneamiento ambiental de su comunidad



Coopmedica apoyando las actividades deportivas





La Fundación Futuro Solidario, de Coopmedica, contribuye a la prevención del embarazo en adolescentes

## Oportunidades

Enfrentar estos retos antes señalados nos mantendrá centrados en nuestra filosofía y nos guiará a tener una mejor sociedad y a preservar el medioambiente. Y esto viene con un premio ineludible: las oportunidades que estos mismos retos representan.

En las últimas dos décadas se ha acentuado como nunca antes la necesidad de «salvar el planeta». Las naciones más desarrolladas han establecido objetivos para reducir de manera importante las actividades directamente relacionadas con el cambio climático, para evitar así un daño irreversible al planeta y hacer inminente el peligro de la extinción de la humanidad. En este contexto es oportuno citar un caso particular, sin pretender significar que sea el único.

El 2 de agosto de 2006 un empresario publicó un artículo titulado «El master pan secreto de Tesla Motors (Entre tú y yo)». En esencia, este artículo indicaba que proteger el medioambiente sería el negocio más rentable que haya existido jamás.

Este empresario aprovecharía para participar en este negocio y aumentar considerablemente su riqueza, al tiempo que ayudaba a salvar la humanidad.

Tan loco, desubicado, presuntuoso e irresponsable parecía ese documento a primera vista que nadie pensó en copiarlo.

Es así como, declarando exactamente cómo lo haría, convirtió a su empresa, quince años más tarde, en la





más valiosa de su industria y una de las más valiosas del mundo y a él en el hombre más rico del planeta.

Las oportunidades de crear riqueza para las cooperativas de ahorro y crédito no están en seguir la cola de la tradicional industria financiera, están en cumplir con sus principios filosóficos.

La actividad de promover el desarrollo integral de las personas y las comunidades, garantizando una inclusión genuina y sin huecos, tiene el potencial para ser la más rentable del mundo y posiblemente la única sostenible. Y las cooperativas, como ningún otro tipo de empresa, se encuentran en el centro de esta actividad, con la experiencia, los recursos y los medios para hacerlo. Y esas oportunidades serán más fáciles de identificar midiendo el balance social, el cual indicará el nivel de cumplimiento de los principios en las cooperativas.

### **Membresía abierta y voluntaria**

El simple hecho de ser abiertos e inclusivos crea dos oportunidades virtuosas a nivel económico:

**Volumen.** Aumentar el número de personas que se apoya y con ello la eficiencia y los volúmenes. Pero esto no sirve si se ve a una cooperativa como un grupo de personas.

La oportunidad nace cuando se deja de ver un grupo de individuos y se comienza a ver un grupo de socios. Más socios significa que cada miembro tiene más opciones de vender su producto y que la cooperativa tiene más fondos a los que estos pueden acceder y aumentar su capacidad de producción.



**Amplitud.** Más socios con diferentes habilidades, conocimientos, necesidades y planes harán que productos selectivos y exclusivos de mercados muy pequeños pero necesarios estén disponibles en la comunidad.

El mejor ejemplo para ilustrar esto es un médico especialista. Para acceder a un ginecólogo en las comunidades pequeñas no habrá mucho problema, pero para acceder a un podólogo (especialista en los pies) será más difícil. Sin embargo, el podólogo en la ciudad recibirá a los pacientes que vienen de una comunidad alejada, haciendo el servicio más costoso para todos, porque desconoce el tamaño del mercado que puede existir y no puede por sí solo estimarlo, algo que sí podría hacer con la ayuda de la cooperativa.

Las cooperativas tienen la oportunidad de conectar la oferta y demanda de sus socios como un modelo natural de operar. Y esto produce más y mayores beneficios económicos para los socios (más facturación para suplidores y menos costo para clientes), la cooperativa (mayor demanda de crédito y mayores balances de depósitos), la comunidad (servicios disponibles y menores costos) y el medioambiente (menor explotación y uso de recursos).

Hay una oportunidad en llevar el concepto de membresía abierta y voluntaria más allá de que el socio entre o salga de la cooperativa a voluntad. Y si se mide el balance social y se toman sus indicadores como guía se genera una fuente natural de innovación en la oferta.

### **Control democrático**

Cuando se garantiza que la comunidad está representada en la gobernanza, la administración y la operación de la cooperativa se garantiza al mismo tiempo contar



con el equipo adecuado para generar iniciativas e ideas de negocios.

Solo si se apoya la inclusión generacional un socio de veinte años de edad explicará el tipo de educación que para él y sus similares es relevante, los productos y servicios que necesitan, las vías para solicitarlos y recibirlos. De igual manera solo si se tiene un miembro con setenta años se descubre que la comunidad puede aprovechar el talento y experiencia de las personas de mayor edad y podrá nacer el servicio de mentoría o guía tan necesario para familias, empresas, centros de formación... que estas personas podrían brindar laborando dos a tres horas por semana.

Este ejemplo de inclusión generacional luego se extrapola a lograr que toda la comunidad se sienta representada por actividad, por nivel educativo, por condición de salud, por experiencia, por nivel de ingresos, por necesidad...

### **Participación económica de los miembros**

Las cooperativas tienen como objetivo no solo apoyar el desarrollo económico del socio durante su vida productiva, sino que en su filosofía contempla apoyar su jubilación.

Hoy no existen muchos casos de cooperativas que puedan lucir un rendimiento a los socios que les permita sostener su calidad de vida una vez jubilados y esto puede mejorar si el principio de participación económica y sus indicadores son explotados cabalmente.

Los socios deben tener la orientación, la capacidad y la oportunidad de generar los ingresos suficientes que les permitan aumentar su participación en el capital de la cooperativa. Por su lado, la cooperativa debe generar



iniciativas que promuevan el rendimiento directo e indirecto de este capital.

Cuidando el cumplimiento de este principio la cooperativa puede generar nuevos productos y servicios de inversiones para los cuales existen hoy la oportunidad, los recursos y la tecnología. Se puede pensar, por ejemplo, en una iniciativa de inversión de renta variable para proyectos de viviendas o en una Fintech fundada o cualquier empresa tradicional que el capital social de las cooperativas puede promover como inversionista sin el involucramiento operativo, obviamente.

Este modelo de negocios es aprovechado con éxito desde hace ya varios años por muchas entidades e incluso por estados. Se puede mirar el caso de Noruega, por ejemplo, que ha logrado crear un fondo soberano que hoy es equivalente aproximadamente a unos doscientos mil euros por habitante. Este modelo de inversión es perfectamente replicable por una cooperativa.

### **Autonomía e independencia**

Cualquier indicador de autonomía e independencia dentro del balance social revela oportunidades para las cooperativas. Si se mira solo el indicador de niveles de concentración de las carteras siempre nacen oportunidades, pues tanto hacia arriba (montos más altos) como hacia abajo (montos más bajos) existen oportunidades naturales al perseguir o mantener el equilibrio.

Si el indicador de concentración de los pasivos muestra que debemos buscar más depositantes de bajo monto esto significa más socios con capacidad de ahorros, los cuales vienen a su vez con necesidades de productos y servicios de precios más asequibles.



En este caso se mejora la inclusión financiera, se atienden segmentos más vulnerables, se reduce la marginalidad y con ello se promueve todo el desarrollo de la comunidad, al tiempo que se aumentan los volúmenes de negocios.

Para lograr atender esos segmentos bajos igual se necesita buscar socios con volúmenes medios y altos cuyas operaciones resulten de menor costo marginal para compensar el costo de atender los segmentos más bajos.

Se identificará también la necesidad de usar la tecnología para hacer más eficiente el servicio a segmentos de bajos ingresos y con esto la cultura digital logra algo que podría garantizar el rendimiento de las inversiones, dando un propósito más allá de la moda.

## **Educación**

La educación brinda oportunidades de alto valor para la cooperativa cuando se ven sus indicadores dentro del balance social. Se puede mirar solo en el indicador de educación financiera.

Actualmente la sociedad se encuentra compuesta por individuos que en su mayoría nunca recibieron educación financiera alguna. Para colmo viven en medio de un modelo económico que empuja a consumir, sin cuidar la capacidad para pagar ese consumo.

Aun con una baja efectividad una educación financiera que oriente a los socios a generar ingresos dentro de un modelo más productivo genera una mayor capacidad de ahorros, de compra y de pago para los socios y esto pasa por más volúmenes de negocios, mayor rentabilidad (para la cooperativa) y mejor calidad de vida (para los socios).



Un socio que aprende a ahorrar es un socio que aumentará los fondos de la cooperativa para hacer negocios, pero, además, podrá acceder a otros productos no financieros que mejorarán su calidad de vida y la de su familia, proveerán mejores condiciones para aumentar su productividad y aportará una mayor contribución a la cooperativa.

Un socio que aprende a usar sus préstamos reduce el costo de gestión de los mismos y esto se traduce en mayor margen para la cooperativa, ya que demanda menores reservas y menores costos de gestión.

En estos anteriores planteamientos no existe ningún dato desconocido por las cooperativas, sin embargo, es posible que aun quede espacio para ampliar el alcance y la calidad de la educación, lo cual es necesario para que estas oportunidades sean aún más aprovechadas.

Solo midiendo de manera objetiva el aporte de la educación al negocio se logra que sus actividades sean naturales en la rutina de negocios y con ello tomar provecho de su potencial. Estas oportunidades nacen de:

- Medir el balance social y atender los indicadores de educación.
- Rediseñar los contenidos, las metodologías y los procesos de entrega de la educación para que sean compatibles dentro del proceso de negocios.
- Reorientar la oferta de valor de negocios, las metodologías y los procesos de entrega de los productos y servicios para que sean compatibles con las necesidades de educación.

Existen ya sobrados ejemplos de cooperativas de ahorro y crédito que logran aprovechar al máximo esta



oportunidad y sirven de ejemplo para aquellas que aun puedan tener espacio para mejorar.

### Cooperar entre cooperativas

Los ejemplos de las oportunidades que se generan cooperando entre cooperativas son abundantes. Aquí se resalta el valor que se puede aún crear en dos aspectos:

**Nuevas colaboraciones.** Siempre habrá espacio para que las cooperativas colaboren y reduzcan costos al tiempo que mejoran su alcance.

Se pueden crear iniciativas de colaboración en temas financieros (compartir una mesa de dinero), técnicos (sistema de inteligencia de negocios), operativos (centros de operación compartidos), administrativos (centros de compras), tecnológicos (redundancia), educativos (programas compartidos), de innovación (centros comunes de innovación y desarrollo) y la lista no acabaría.

**Cumplimiento normativo.** Dado que las cooperativas cuentan con ese virtuoso principio de colaboración, en la industria de ahorro y crédito queda siempre abierta la oportunidad de explorar el modelo de regulación que garantice al apego a las mejores prácticas y que se apoye en estructuras existentes para reducir costos.

En este último aspecto resulta retador regular a las cooperativas de ahorro y crédito con el mismo modelo que se regula el sistema financiero tradicional. Esto por varias razones: las cooperativas de ahorro y crédito están llamadas a ser numerosas, a nacer en las zonas geográficas y segmentos de la sociedad que comparten un propósito propio, el cual tiende a ser privado y exclusivo. Y esta atención y empoderamiento de la propia comunidad, de los propios socios a sus necesidades, es la esencia

de la virtud del modelo de las cooperativas.

La capacidad con que debe contar un regulador para supervisar la industria cooperativa de ahorro y crédito siempre tiene la oportunidad de integrar a las propias cooperativas y las federaciones como auxiliares. Cuando los supervisores integran cooperativas y federaciones se facilita la viabilidad técnica, en primer lugar, y se disminuye la necesidad de conocimiento especializado. Esto evita el sacrificio de cooperativas pequeñas y promueve su crecimiento en número y tamaño.

### **Compromiso con la comunidad**

Medir el compromiso con la comunidad incluye variables desde los créditos con destinos sociales y actividades productivas hasta el posicionamiento de la cooperativa, pasando por la formación cooperativa, la transparencia de la información o la relación con los suplidores. Aquí entran también todas las actividades que suelen ser calificadas como responsabilidad social.

Existe un indicador para medir las iniciativas para reducir el consumo de materiales y el reciclaje. Hoy nadie cuestionaría una iniciativa por parte de la cooperativa para reducir el consumo de energía, instalando tecnología fotovoltaica. Pero una iniciativa como esta ha abierto un mundo de oportunidades para los socios actuales y potenciales.

Hoy, salvo algunas excepciones, existen ya productos y servicios que se pueden sustituir por alternativas más amigables al medioambiente al tiempo que producen un impacto financiero positivo.

Las personas y las familias tienen alternativas para adquirir electrodomésticos de alta eficiencia energética, vehículos híbridos y eléctricos, equipos de tecnología





que promuevan la actividad remota. La adquisición de estos bienes es más fácil con el apoyo de las cooperativas y de paso aumentan los volúmenes de negocios.

En las empresas la renovación de sus equipos, maquinarias y herramientas por nuevas tecnologías más eficientes es financiera y técnicamente viable, al igual que reducir el uso del agua en la agricultura, aumentar los abonos orgánicos, transporte y almacenamiento con energías de fuentes renovables, etc.

La participación de las cooperativas en esta transformación del aparato productivo es la mejor forma de demostrar compromiso con la comunidad y de paso generar excedentes para los socios.





Coopbueno conmemora el Día Internacional de la Mujer





Coopbueno apoya la juventud cooperativista



Servicio de ambulancia de la Fundación San José para el Desarrollo,  
de Cooperativa San José





Coopmedica auxilia a los envejecientes



Encuentro juvenil cooperativista de Cooperativa San José





Coopmedica apoyando la educación



Banda de música de la Casa de Arte de la Fundación San José para el Desarrollo







Encuentro infantil en Coopbueno

## Conclusiones

Como entidades de economía solidaria las cooperativas deben tomar provecho de las condiciones especiales que brinda el Estado. A cambio deben rendir cuenta del bienestar provisto a los socios y a la comunidad en sus operaciones normales y esto debe ser medido mediante los indicadores del balance social.

El nacimiento de nuevas cooperativas, sin un correcto entendimiento de su compromiso como parte de la economía solidaria, es un reto que el sector debe enfrentar. El balance social como la línea primaria de resultado es la herramienta natural con que cuenta el modelo cooperativo para enfrentar este reto.

El cooperativismo corre el riesgo de convertirse en un modelo de negocios típico de economía de mercado y no de economía solidaria si se mide su desempeño basado solo en el balance financiero. Este balance es vital y necesario, pero solo como medio, no como fin.

El cumplimiento de los principios debe ser cabal. El ejercicio de medir completamente los indicadores de balance social, además de revelar oportunidades para mejorar el desempeño de las cooperativas, les proveerá valor y sostenibilidad tanto a nivel operativo y financiero como de mercado y de gobierno.

Cada indicador del balance social en sí, al ser observado por los directivos y colaboradores, tiene la capacidad de propiciar el nacimiento de iniciativas de negocios



viables, sostenibles y que impacten positivamente a los socios.

Las cooperativas deben orientar sus decisiones operativas y estratégicas usando como guía los indicadores del balance social y no solo indicadores financieros, pues esto hace más eficiente y sostenible su operación.

La adopción de una cultura digital, o transformación digital, así como muchas otras tendencias que se han posicionado como elementos imprescindibles para operar una cooperativa han demostrado ser un acertijo costoso y en muchos casos indescifrable. Si estas tecnologías se implementan como respuesta a los indicadores de balance social la cooperativa podrá tomar provecho de las mismas, evitando que se conviertan en un objetivo final a perseguir y no en un medio para un objetivo real.

El balance social revela oportunidades sobre las cuales las cooperativas pueden sustentar sus innovaciones. Estas innovaciones tienen el potencial de hacer el modelo actual más valioso y de ampliarlo proveyendo todos los productos y servicios para todos los posibles usuarios. Existe la oportunidad de incluir a todos. Que nadie quede fuera de este virtuoso modelo de vida.







**OPUS**

Padre Espinosa No. 36,  
San José de las Matas,  
República Dominicana  
Teléfono: 809 835 5783

