



## DIPLOMADO INTERNACIONAL

# “Gobernanza y Liderazgo Cooperativo en el Nuevo Entorno Digital”

Etapa virtual:

Octubre 2023 – Septiembre 2024





# DIPLOMADO INTERNACIONAL

## “Gobernanza y Liderazgo Cooperativo en el Nuevo Entorno Digital”

### MÓDULO V

#### La Organización Centrada en el Socio

Equipo docente: Javier Pi / Alfredo Minchilli

Abril 2024

verde<sup>2</sup>

# | Objetivos

---

- Analizar los desafíos y oportunidades que enfrentan las cooperativas de ahorro y crédito en su proceso de transformación digital, incluyendo aspectos tecnológicos, culturales y regulatorios.
- Reflexionar sobre el impacto de prácticas humanizadas en la satisfacción de los socios, la reputación institucional y la consecución de los objetivos organizacionales.
- Explorar los conceptos clave de sostenibilidad y su aplicación en el contexto de las cooperativas, considerando aspectos ambientales, sociales y económicos.



# | Agenda

1

**Socios. Servicios.  
Transformación digital**

2

**Humanización en la atención  
a los socios**

3

**Estrategias para la  
sostenibilidad ambiental en  
el modelo cooperativo**

4

**Construcción de una hoja de  
ruta para la transformación  
digital, la sostenibilidad  
ambiental, teniendo como  
centro al socio y la  
comunidad.**

# Material de lectura

- Qué son los ODS: El futuro nos convoca.  
(<https://ods.gub.uy/index.php/quesonlosods>)

- Gestión de la transformación digital

<https://www.prosci.com/es/blog/gestion-transformacion-digital>

- Reporte de Sostenibilidad VERDE 2023

[https://verde.com.uy/documentos/reporte-sostenibilidad-verde-2023\\_digital.pdf](https://verde.com.uy/documentos/reporte-sostenibilidad-verde-2023_digital.pdf)

- Movidá VERDE

<https://www.movidaverde.com/>





# Uruguay y las cooperativas de crédito

- Surgieron a fines de la década de los años 1960
- La crisis de 2002- 2003 quebró a las dos principales cooperativas de país
- La normativa de Uruguay sólo admite banca estatal y privada-extranjera.
- La banca extranjera ha comprado a todas las financieras relevantes



# Uruguay y las cooperativas de crédito

- Hoy las cooperativas de ahorro y crédito en Uruguay no pueden captar depósitos
- Operan con fondos propios: el total de activos es de USD 400:
- Sólo 2 cooperativas son supervisadas por el banco central





# Qué es Verde



- <https://www.youtube.com/watch?v=JeGsZi8bKhQ>



# Qué es Verde

- Fundada en 1972, como Federación –FUCAC.
- La mayor cooperativa de ahorro y crédito de Uruguay; segunda empresa cooperativa del país.
- Un grupo económico con base en una cooperativa de ahorro y crédito.
  - Una empresa emisora de dinero electrónico –pagos, prepaga, transferencias, etc-
  - Una empresa de inversiones ambientales
  - Una fundación con centro cultural y canal web con mil actividades gratuitas anuales
  - Una casa de crédito en Paraguay



## Algunos datos

- 330 mil socios
- USD 150 millones de activos y de recursos propios
- 105 colaboradores
- 19 agencias y puntos de venta
- +400 locales en redes cobranza



## Algunos datos

- 1er lugar recordación publicitaria sector financiero
- 94% satisfacción entre socios
- Calificación A riesgo –Fitch
- Calificación AA en aspectos ASG
- Una de las mejores empresas para trabajar –GPTW 12 años
- 2do. Premio Nacional de Ambiente 2023
- 1er y 2do lugar en el Monitor de Desarrollo Sostenible en las 4 ediciones.



# Diferenciales

- Sostenibilidad y triple impacto
- Comunicación
- Tecnología
- Participación de los socios



Tecnología y transformación digital

# Componentes de la transformación digital





# Tendencias en materia de tecnología

- Gestión continua de la exposición a amenazas
- Mayor regulación y supervisión (y costos)
- Auge de la Inteligencia Artificial
- Expectativas de trabajo híbrido/remoto
- Datos en la nube
- Prepararse a mitigar efectos sobre operativa y reputación
- Alianzas para analizar y gestionar la seguridad
- Ambiente de control: ciberseguridad y juntas directivas





# Alternativas estratégicas

- Desarrollo propio –con o sin apoyos de especialistas
- “Subirse” a soluciones de mercado –soluciones 100% externas
- Generar soluciones entre las cooperativas para favorecer escala –  
Paraguay, Rural Servicios Informáticos en España-
- Comprar una Fintech –Coopeuch / Dale



# Estrategias de Verde: tecnología y socios

- Experiencia del usuario - Humanización
- Soluciones digitales:
  - Desarrollo propio sistemas -core y principales
  - App, portal operativo, Whatsapp, redes
  - Créditos de aprobación automática
  - Especialista UX/UI
  - Especialista en ciberseguridad
  - Publicidad

CTA: 4041000000076 Saldo disponible:

\$ 10.132,79 Pesos UYU

U\$S 136,20 Dólares USD

Tarjetas


Cambiar PIN ⚙️

Aviso de viaje ✈️

Bloquear tarjeta

\*\*\*\* 1564 ▾

**griní**

Prepago 

**Datos generales** Activa

---

Tipo de tarjeta  
Titular



Tu cuenta gratis y digital  
sin costos bancarios |

Conocé Más



Hola JAVIER!

  
Préstamos

  
Tarjetas de Crédito

  
Pagos en línea

  
Quiero mi préstamo

  
Promos

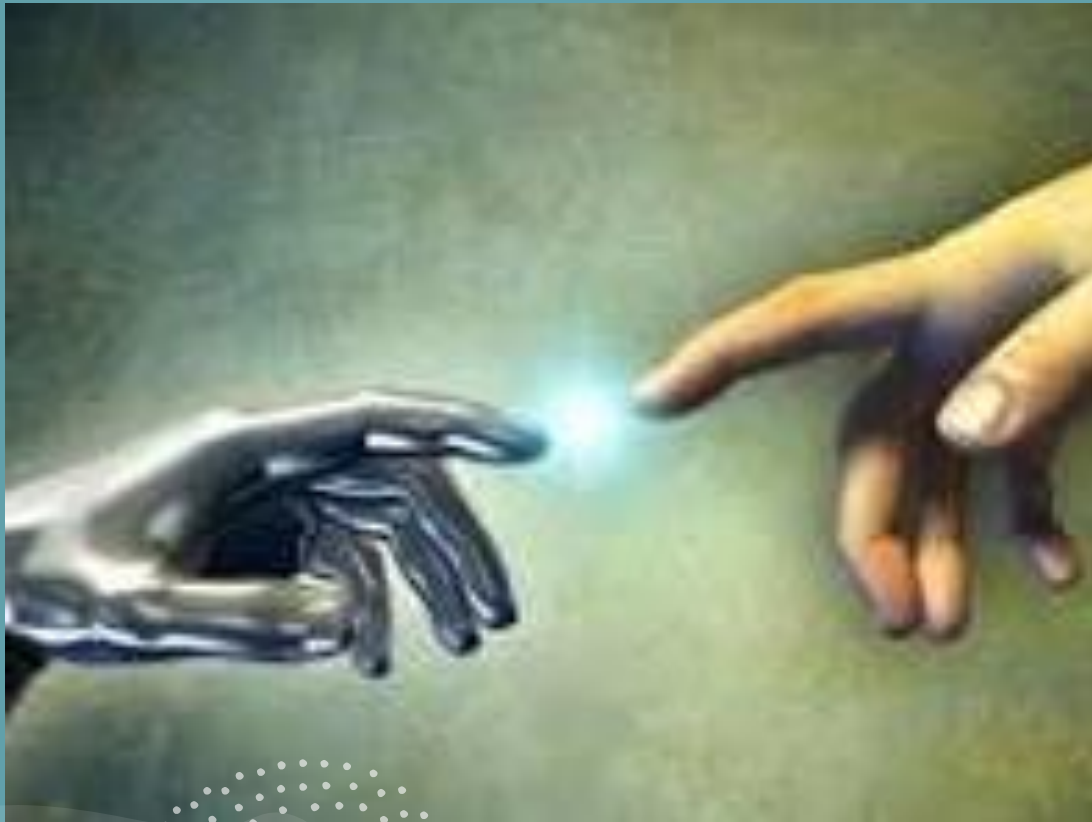




# CRM

- Conocimiento de experiencias de Chile y Brasil
- Procesos participativos de 2 años
- Nuestro modelo de implementación
- Caracterización/ Valoración del usuario: priorización, gol/crédito automático.

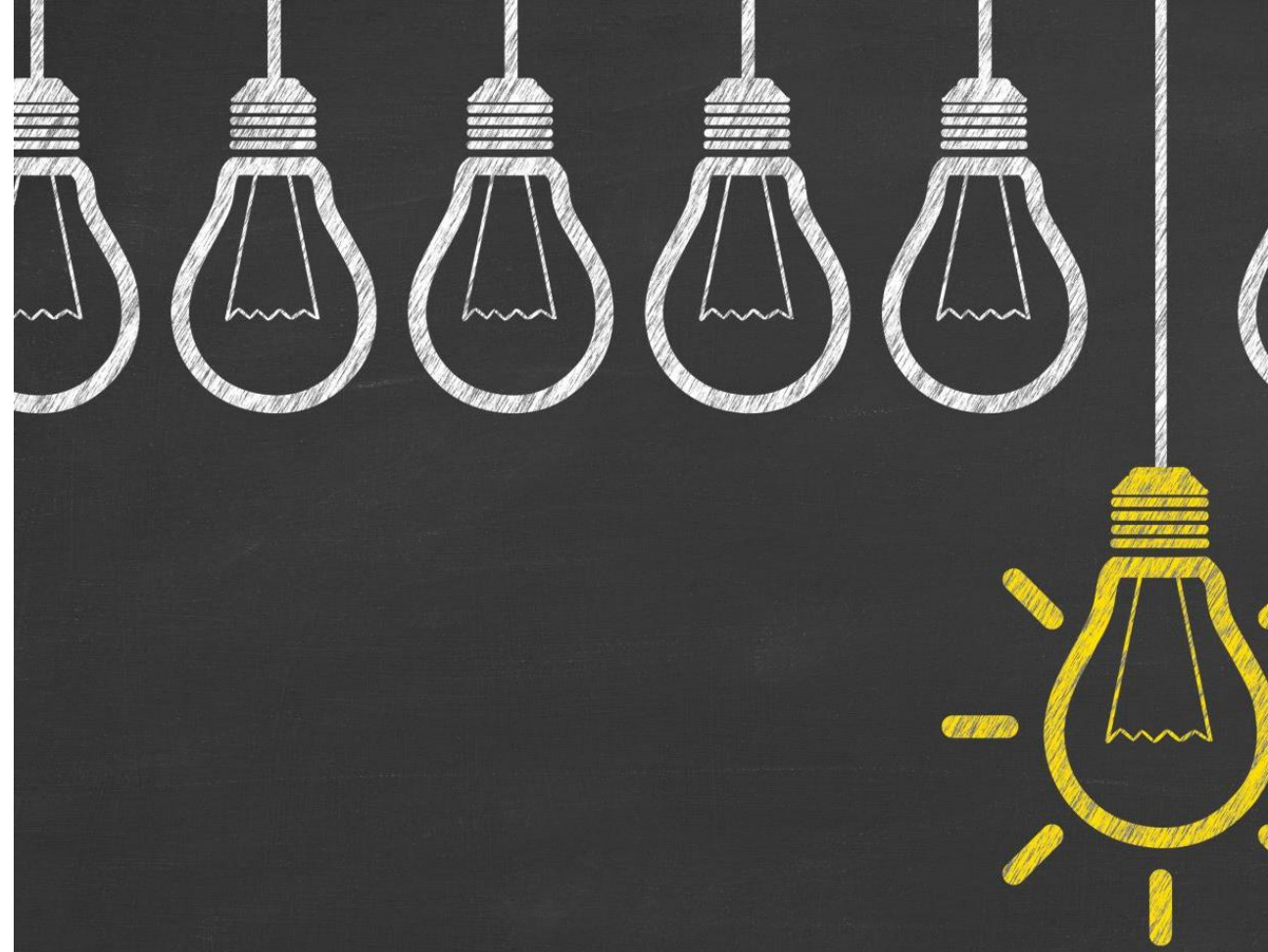
# Humanización en la atención a los socios - clientes



La transformación es un **asunto de cultura,**  
no de tecnología...

... la cultura se desayuna la estrategia.

Peter Drucker





# Factores del éxito del cambio







# HUMANIZAR ES UN DESAFÍO ÉTICO

---

Inspirándonos en los avances hacia una mayor humanización en la asistencia sanitaria





» Humanizar » significa hacer humano, familiar y afable a alguien o algo (diccionario RAE).



**¿Por qué la humanización de la atención al socio – cliente es importante y de qué manera impacta en nuestra actividad?**

---

# La importancia de humanizar el servicio de atención al socio

---

- Ahora, más que antes, es una necesidad consolidar relaciones auténticas y trabajar en la humanización de la atención al cliente/socio.
- El consumidor demanda una atención híbrida entre tecnología y trato humano.
- Los valores, el compromiso social y el interés real en las necesidades del consumidor marcan el factor diferencial en el mercado.
- Hoy tenemos un consumidor que necesita de la tecnología para conectar con las marcas, pero que exige un trato más humano. Por esa razón es que más que nunca se hace necesaria la humanización de la atención al cliente.

**¿Cómo lograr el equilibrio entre la tecnología y el trato humano?**



# Señales actuales:

## “ Piden amparo al Banco de España por la "humanización" del servicio bancario”



- Valencia, (EFE).- El anciano valenciano de 78 años que ha recogido cerca de 600.000 firmas por la "humanización" de la atención en las oficinas bancarias pide amparo al Banco de España, que a su juicio tiene la "obligación moral" de tutelar esta petición y entregar las firmas a los presidentes de los bancos españoles.

*“Soy mayor, no idiota”*

<https://www.youtube.com/watch?v=OTxIDTMAPGU>

# La atención humanizada se basa en la *empatía* con el cliente / socio



Es una forma de relacionarse con el cliente, utilizando un diálogo más atento y cercano, pero sin perder la profesionalidad.

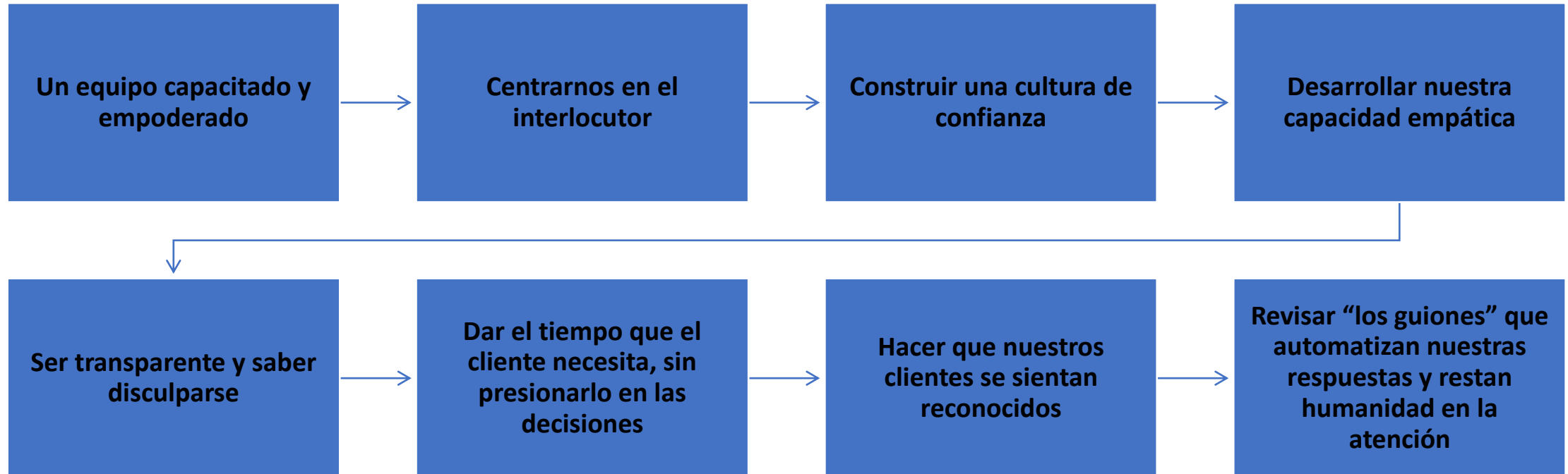


Es clave establecer una conexión con el cliente, mostrándole que estamos interesados y dispuestos a atender sus necesidades.



Es importante no prometer lo que no se puede cumplir, estableciendo la honestidad como parte fundamental de esta relación.

# Claves para brindar un servicio humanizado



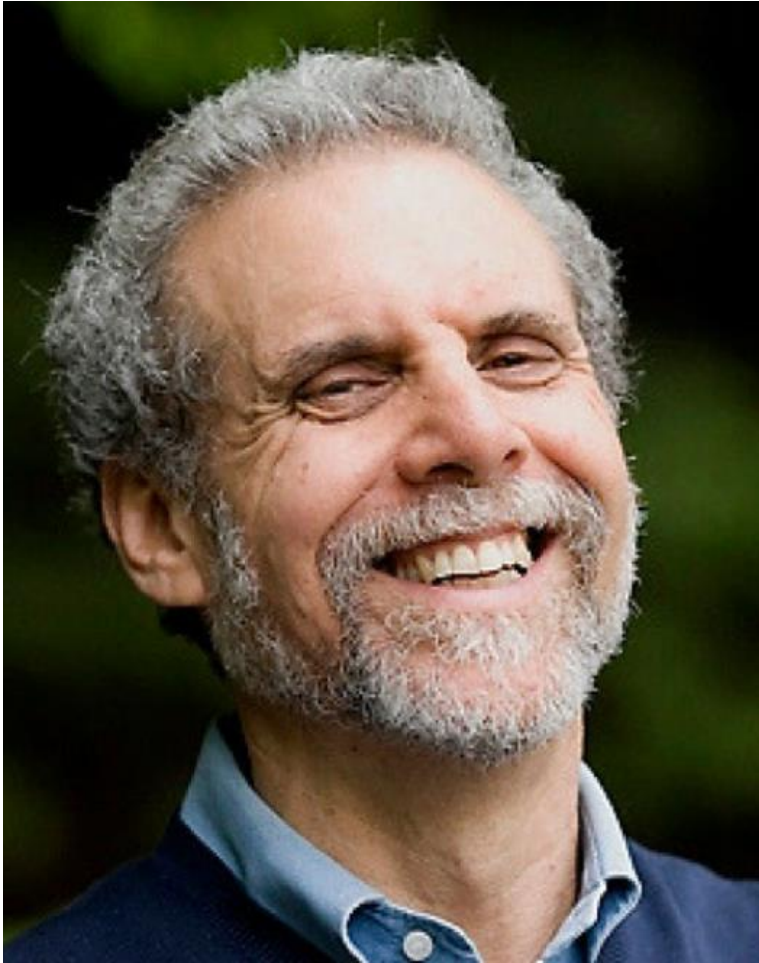




## Humanizarnos para humanizar

- La inteligencia emocional en la atención al socio – cliente y en nuestros equipos

# INTELIGENCIA EMOCIONAL



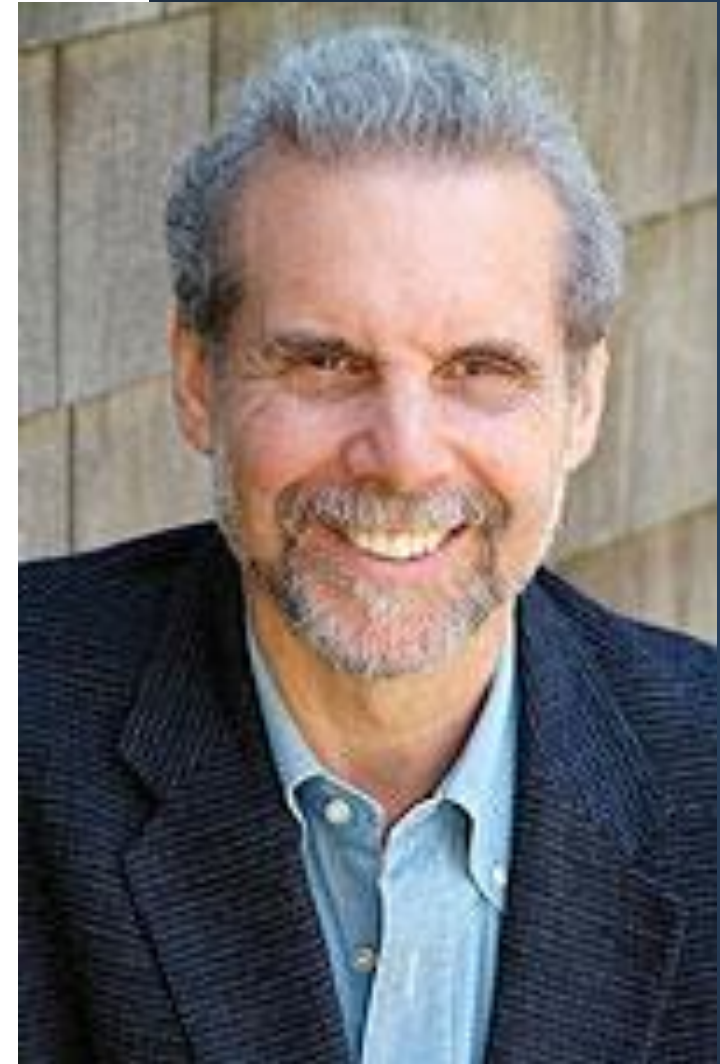
“El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo”.

Daniel Goleman



# Competencia emocional (Daniel Goleman)

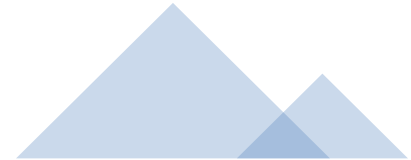
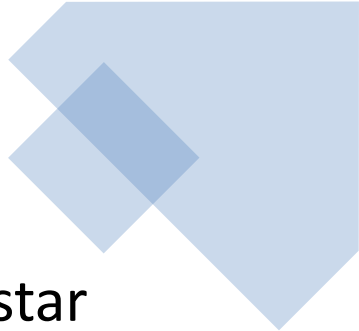
- La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones.





# | Inteligencia emocional

Para ser **líderes efectivos** lo fundamental es estar en contacto con las propias emociones porque si no, es imposible establecer empatía y sin ella es imposible establecer un equipo de trabajo creativo y eficaz. En IE el Liderazgo requiere de la adecuada combinación entre el corazón y la cabeza, entre el sentimiento y el pensamiento.





## Resultados de talleres con colaboradores de VERDE orientados al “fortalecimiento de nuestras capacidades para la humanización con nuestros socios



### Problemas / Desafíos identificados

- Repetidas visitas a la sucursal por falta de información o trámites adicionales
- Dificultades en la gestión de retenciones y reclamos
- Expectativos poco realistas de los socios
- Comportamiento agresivo de algunos socios
- Dificultades en el uso de tecnología de socios mayores
- Complejidad de los canales digitales y falta de accesibilidad
- Problemas de comunicación



### Propuestas de mejora desde la perspectiva de los funcionarios

- Flexibilidad en la atención
- Protocolos con enfoque humano
- Gestión de morosidad con empatía
- Conocimiento del Programa de Protección de socios
- Desarrollo de habilidades emocionales y de trabajo en equipo
- Más integración entre áreas y sucursales
- Herramientas de comunicación



### Claves para brindar un servicio más humanizado

- Empatía
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Confiabilidad
- Compromiso
- Conocimiento global de la organización
- Capacitación
- Inteligencia emocional

# Nuestro compromiso y nuestra práctica



- Detrás de cada solución o producto de Verde hay un equipo que se desafía para hacerlo cada vez mejor. Disfrutar y comprometernos.
- El Modo Verde es en gran medida, la actitud que ponemos al darle dimensión humana a cada tarea que realizamos.
- Programa Alas Verdes
- Inclusión con prácticas responsables
- VERDE diseña servicios sencillos y eficientes, adaptados tanto para públicos bancarizados como no bancarizados
- Criterios de elegibilidad adecuados
- Adhesión a estándares de buenas prácticas (voluntario) establecidos por el BCU
- Fundación VERDE: programas de participación y educación diseñados desde una perspectiva de innovación social.

# FILOSOFIA CORPORATIVA

## MISIÓN

Mejorar la calidad de vida a través de productos y servicios financieros competitivos, diseñados para nuestros socios, clientes, inversionistas, colaboradores y aliados estratégicos en el Ecuador.

## VISIÓN

Fortalecer hasta el 2026, el crecimiento y estabilidad financiera, garantizando sostenibilidad institucional a través de la creación de productos y servicios que generen valor a nuestros socios, clientes, inversionistas y aliados estratégicos, retribuyendo así Su confianza.

## POLÍTICA DE CALIDAD

Proporcionar una oferta de valor a través de la transformación, experiencia de servicio y mejora continua de todos los procesos, para atender las expectativas de nuestros socios, clientes e inversionistas.



# NUESTROS VALORES



## COMPROMISO

Comprometidos con nuestros socios, clientes y colaboradores, para mejorar su calidad de vida.



## PASIÓN

Hacemos con amor cada actividad, cada emprendimiento, cada servicio y lo hacemos bien.



## SOLIDARIDAD

Nos preocupamos por el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios, clientes y colaboradores.



## INNOVACIÓN

Generamos nuevos productos y servicios financieros, con tecnologías vanguardistas y amigables, para satisfacer las más exigentes demandas de nuestros socios, clientes.



## SEGURIDAD

Cuidamos los recursos económicos confiados por nuestros socios y clientes, con los más altos estándares y las mejores prácticas internacionales.

# Trabajo en grupos

¿Cuáles son las situaciones cotidianas que se les presentan y que puedan requerir de una gestión más humanizada?

Propuestas de mejora para avanzar hacia una cultura de humanización en su cooperativa.



# Estrategias para la sostenibilidad ambiental en el modelo cooperativo





# DESARROLLO SOSTENIBLE

---

- Es aquel que “satisface las necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”.

*Naciones Unidas*



# Desarrollo sostenible

**Objetivo:** Mejorar el nivel y la calidad de vida de la población, en la actualidad y en las generaciones futuras.



Las cooperativas de ahorro y crédito pueden ser un motor clave para impulsar la transición hacia una economía más sostenible y resiliente al cambio climático al proporcionar financiamiento y apoyo a proyectos y actividades que contribuyan a la mitigación de sus efectos.



Cambio  
climático





# ¿Cuáles son las Oportunidades en el Cambio Climático?

*Desarrollo de Finanzas Sostenibles y de Productos Verdes*





# Tendencia al consumo responsable

Hay una demanda de parte de consumidores más responsables que presionan por productos y servicios que no lesionen los derechos de las personas, que respeten el medio ambiente y que provengan de negocios social y ambientalmente sostenibles.



LA  
CIVILIZACIÓN  
EMPÁTICA



LA CARRERA HACIA UNA CONCIENCIA  
GLOBAL EN UN MUNDO EN CRISIS

JEREMY RIFKIN

PAIDÓS ESTADO Y SOCIEDAD 175

**Rifkin** argumenta que la empatía, la capacidad de sentir y comprender las experiencias y emociones de los demás, es fundamental para el desarrollo de relaciones humanas significativas, así como para abordar desafíos globales como el cambio climático, la pobreza y la desigualdad.

Nos invita a reflexionar sobre la que podría ser la pregunta más importante que la humanidad pueda plantearse:

**¿Estamos a tiempo de alcanzar la empatía global necesaria para evitar el desmoronamiento de la civilización y el planeta?**



**¿Cómo pueden las cooperativas de ahorro y crédito responder a los retos ambientales y sociales?**





**Financiamiento a proyectos cooperativos y de economía social**



**Apoyando personas y poblaciones más vulnerables para establecer bonificaciones en las condiciones de financiación**





Establecimiento de cláusulas sociales y medioambientales en la contratación de servicios y suministros



**Diseño de políticas que fomenten una mayor participación de las personas asociadas**





Establecimiento de manuales de buenas prácticas y programas de educación financiera que limiten el excesivo endeudamiento de la población



---

## Evaluaciones socioambientales



# Verde y la sostenibilidad

El Reporte anual de VERDE 2023 presenta el desempeño de la Cooperativa en aspectos sociales, económicos, de gobierno cooperativo y ambientales por decimoquinto año consecutivo.



**VERDE** se encuentra comprometida con los ODS e integra los impactos de la cooperativa en sus planes y rendiciones de cuenta. Las estrategias de sostenibilidad de la organización relacionan los objetivos sociales, los grupos de interés y los impactos generados, a cada uno de los objetivos. Como empresa cooperativa relevamos de manera integral los impactos sociales y ambientales con las necesidades de nuestros socios y la comunidad, de manera de asegurar que el modelo de creación de valor de VERDE contribuya de manera positiva en la lucha contra la desigualdad y la generación de mejores oportunidades para las personas.





bici verde

# La bicicleta como instrumento de innovación social

#SosLoQueNosMueve



# necesita un mundo





# Finanzas sostenibles y productos verdes. Nuestra práctica.

Créditos para tus  
proyectos con impacto  
ambiental positivo



#modoverde

- A través de nuestra Fundación se ha desarrollado un trabajo clave en lo que respecta a la promoción del Bienestar Financiero, así como el compromiso ambiental, mereciendo VERDE la “Mención Especial para Grandes Empresas” en la tercera edición del Premio Nacional de Ambiente 2023 “Uruguay Sostenible”.
- Nuestra gestión ambiental está centrada en ser carbono negativos, en educar y estimular inversiones que mejoren el vínculo de las personas con la naturaleza.
- “Guía de Buenas Prácticas Ambientales y Plan de Acción para el Cambio Climático” que establece acciones concretas en línea con la sostenibilidad y la conservación del medio ambiente.
- Biciverde: somos lo que nos mueve
- Plan de Gestión Ambiental: definición de criterios y prácticas responsables con el propósito de reducir nuestra huella de carbono y contribuir al desarrollo sostenible
- Monte VERDE: El Monte Verde es un proyecto de VERDE para la reforestación con base en árboles nativos, acompañada por la construcción de un centro educativo y recreativo
- Finanzas **verdes**: Financiamos e invertimos para estimular proyectos que tengan impactos positivos directos en el ambiente.
- VERDE Inversiones es parte en 2023 de dos empresas referentes en materia ambiental a nivel nacional.

# La evaluación externa es una oportunidad para interpelar nuestras prácticas y ser coherentes con nuestra inspiración de **hacerlo cada vez mejor**

- Primer lugar en los dos relevamientos realizados hasta el momento, en el Monitor de Desarrollo Sostenible en Uruguay (ORT Deloitte-Deres) 2021- 2022.
- Premio Nacional de Ambiente 2023 – Segundo lugar en la categoría grandes empresas- Ministerio de Ambiente de Uruguay.
- Primera entidad financiera en Uruguay en realizar una certificación ASG.
- Primera entidad financiera en Uruguay en realizar auditorías sociales de acuerdo con los estándares SPI, de responsabilidad en el trato justo a clientes.



# La evaluación externa es una oportunidad para interpelar nuestras prácticas y ser coherentes con nuestra inspiración de **hacerlo cada vez mejor**

- Primera entidad financiera en Uruguay en medir su huella de carbono, un plan de acción contra el cambio climático y un compromiso para alcanzar la condición de carbono negativos.
- Durante 12 años es parte del ranking entre las mejores empresas para trabajar de acuerdo con Great Place to Work. En 2023, primer lugar entre las entidades financieras rankeadas.
- Desde 2011, primera entidad financiera en establecer un programa de participación cultural de sus socios y usuarios.
- Desde hace 14 años realiza reportes de sostenibilidad con base en los estándares GRI y estándares de cumplimiento con los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional.





# **Guía para un plan de acción que integre la sostenibilidad ambiental, la humanización en las relaciones que establecemos con socios y clientes y la transformación digital**

**Situación de partida:** acuerdo sobre el diagnóstico inicial identificando las necesidades y expectativas de los socios y clientes, evaluando el impacto ambiental de las operaciones actuales y el nivel de digitalización de la cooperativa.

**Definición de objetivos:** establecer metas claras y medibles en términos de humanización, sostenibilidad ambiental y transformación digital que se alineen con la visión y misión de la cooperativa.

**Líneas estratégicas:** proponer acciones específicas para mejorar la experiencia de los socios y clientes, promover prácticas sostenibles en la operación diaria y adoptar tecnologías digitales que faciliten la interacción y transacciones.

**Implementación y seguimiento:** ejecutar las estrategias definidas, asegurando la participación activa de todos los miembros de la cooperativa, y monitorear de cerca los avances para realizar ajustes según sea necesario.

**Evaluación y mejora continua:** medir el impacto de las acciones implementadas en términos de humanización, sostenibilidad y transformación digital, y utilizar los resultados para mejorar constantemente el plan de acción.

**Ejercicio: les proponemos trabajar en grupos para abordar las primeras dos fases de la guía presentada, integrando lo abordado en el módulo de capacitación**

**Situación de partida:** acuerdo sobre el diagnóstico inicial identificando las necesidades y expectativas de los socios y clientes, evaluando el impacto ambiental de las operaciones actuales y el nivel de digitalización de la cooperativa.

**Definición de objetivos:** establecer metas claras y medibles en términos de humanización, sostenibilidad ambiental y transformación digital que se alineen con la visión y misión de la cooperativa.