

El Valor de los Datos del Segmento Mujer: Una Guía Práctica

Los banqueros entienden perfectamente el valor de los datos en la generación de conocimientos sobre las empresas y la toma de decisiones informadas y, sin embargo, a muchos bancos les cuesta desglosar sus datos por sexo. Sin estos datos, los bancos están dejando escapar conocimientos clave para evaluar el comportamiento de sus clientes o medir el desempeño empresarial con más eficacia. Los miembros de Global Banking Alliance for Women (Alianza Global de Bancos para la Mujer - AGB) son sumamente conscientes del valor de los **Datos del Segmento Mujer** y su importancia para medir los éxitos y las áreas de mejora del programa. Este In Brief se ha elaborado basándose en las experiencias de **11 miembros y asociados de la AGB**, como una guía práctica de apoyo a los bancos que tienen la intención de iniciar el desglose de sus datos por sexo o para aquellos que están tratando de mejorar sus prácticas actuales.

Esta guía práctica se basa en los conocimientos adquiridos y las prácticas óptimas compartidas por los miembros del Grupo de Trabajo de Datos del Segmento Mujer, de la AGB. En 2015 se realizaron llamadas mensuales grupales e individuales, para analizar los retos, las oportunidades y las lecciones aprendidas de la recopilación y el uso de los datos bancarios. La AGB está muy agradecida por el tiempo y el compromiso de los miembros del Grupo de Trabajo: **Banco Pichincha** (Ecuador), **BHD León** (República Dominicana), **BLC Bank** (Líbano), **Banco Nacional de Costa Rica** (BNCR), **Centenary Bank** (Uganda), **Chase Bank Kenya**, **HLB** (Pakistán), **Itaú Unibanco** (Brasil), **TEB** (Turquía), el **Fondo Multilateral de Inversiones** (FOMIN) del **Banco Interamericano de Desarrollo** (BID) y la **Corporación Financiera Internacional** (CFI).

1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y ESTABLECIMIENTO DE DEFINICIONES

2 PLANIFICACIÓN DE DATOS

3 INTEGRACIÓN DE SISTEMAS Y PROCESOS

4 CAPTACIÓN DE DATOS

5 ANÁLISIS Y USO DE DATOS

PRIMEROS PASOS: Los datos del Segmento Mujer incluyen datos que están desglosados según el sexo del cliente y proporcionan conocimientos significativos sobre cómo un banco está prestando servicio a sus clientes mujeres. Muchos bancos que tienen programas de Banca Mujer ya establecidos utilizan estos datos para medir el éxito del programa, así como el impacto que el programa está teniendo sobre la posición general del banco. Estos datos también pueden ser útiles para aquellos bancos que aún no tienen un programa establecido, puesto que pueden proporcionarles importante información sobre el comportamiento general del cliente y sus actitudes, tanto para los hombres como para las mujeres.

Empezar a captar la información desglosada por sexo puede parecer una gran tarea; sin embargo, dividir el esfuerzo en pequeños pasos puede hacerlo más manejable. La AGB desarrolló un proceso de 5 pasos, que constituye la base de una estrategia de datos para que los bancos desarrollen o mejoren sus datos del segmento Mujer.



1. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES Y ESTABLECIMIENTO DE DEFINICIONES

La mayoría de los bancos inician el proceso de los datos identificando aquellos datos que mejor medirán los objetivos del programa (necesidades de datos). Para ello, realizan un análisis de la brecha para entender a qué datos se está dando seguimiento en ese momento y dónde se hallan las brechas en la medición y por qué.

Basándose en la experiencia colectiva de sus miembros, la AGB desarrolló unos indicadores de gestión para el segmento

Desempeño de la Banca Mujer – Áreas Clave de Medición

Área	Definición		% de disponibilidad de los miembros
Acceso	El alcance del programa, su aceptación y la adquisición de clientes a lo largo del tiempo	Indicador del 1er Día	80%
Uso	El aumento real del uso de productos de crédito, ahorro, seguros y de otro tipo, por las clientes mujeres	Indicador del 1er Día	80%
Rentabilidad	Los ingresos y ganancias generados por las clientes mujeres		40%
Riesgo	La tasa de los préstamos en mora entre las clientes mujeres	Indicador del 1er Día	90%
Compromiso	El nivel de lealtad, conocimiento de la marca y/o compromiso con el banco de las clientes mujeres		40%
Servicios No Financieros	El desempeño e impacto de los eventos de participación o los servicios para las mujeres		50%
Diversidad Interna	La diversidad de género interna en el banco	Indicador del 1er Día	100%

Mujer, que incluyen varias áreas clave que miden el éxito de un programa de Banca Mujer holísticamente.

Mapear la disponibilidad de datos de un banco en cada una de estas áreas es un buen punto de partida para medir las brechas. La disponibilidad general de datos de los miembros de la AGB se destaca más arriba, tal y como se reporta al Grupo de Trabajo de Datos del Segmento Mujer.

Una vez que se han determinado las brechas, los bancos deben luego trabajar para establecer definiciones de lo que constituye una cliente mujer. Establecer una definición para una cliente mujer individual puede parecer sencillo, pero hay unas cuantas complicaciones que los bancos deben considerar. Por ejemplo, muchos bancos tan solo pueden etiquetar los datos por producto, y no por cliente. Por lo tanto, la información sobre el sexo tan solo puede analizarse por cuenta y es posible que se cuente dos veces a los clientes si, por ejemplo, no se reconoce a los clientes con dos o más productos como el mismo cliente.

Las cuentas conjuntas agregan complejidad, ya que es difícil determinar quién utiliza la cuenta en último término. Westpac, en Australia, incluye solo a titulares principales de cuentas que son mujeres, al medir su programa de Mercados de la Mujer, pero en algunos contextos puede resultar un reto asegurar que el titular principal de la cuenta tiene realmente el control de esta. HBL, en Pakistán, realiza auditorías de una muestra aleatoria de clientes para verificar el control y la propiedad definitivos.

La tarea más compleja puede ser definir las pequeñas y medianas empresas (pymes) propiedad de mujeres. Dadas las diferencias en los mercados y contextos culturales, actualmente no existe una definición global establecida para empresas propiedad de mujeres o para lo que constituye una pyme. La CFI ha desarrollado una definición para su programa Banking on Women (Banca Mujer), que está siendo cada vez más aceptada como el estándar de la industria para “propiedad de mujeres”. La CFI define una empresa propiedad de mujeres como un negocio con:

- ≥ 51.0 por ciento de propiedad/participación de una mujer/mujeres o
- ≥ 20.0 por ciento de propiedad de una mujer/ mujeres Y ≥ 1 mujer en la gerencia sénior, con ≥ 30.0 por ciento de mujeres en la junta directiva (allí donde esta exista).

Muchos miembros del Grupo de Expertos de Datos de la AGB usan esta definición, en algunos casos con modificaciones. BNCR, por ejemplo, considera que es propiedad de una

mujer empresaria, si tiene más de un 50 por ciento de propiedad de una mujer y también está gestionada por una mujer. BHD León se fija en el sexo del propietario con el mayor número de acciones, ya que es posible tener menos del 50 por ciento de la propiedad, pero tener aún el control mayoritario de una empresa.

En definitiva, es importante que la definición por la que se decida un banco se aplique consistentemente en toda la organización.

BHD León halló que la mayoría de sus clientes particulares eran de hecho negocios informales. Debido a que la mayoría de esos negocios no contaban con un Gerente de Relaciones específico, puesto que no se ajustaban a una estricta definición de pyme, resultó difícil determinar si los negocios eran en realidad propiedad de mujeres. BHD desarrolló un algoritmo basado en una serie de variables externas e internas, tales como ingresos, transacciones y préstamos, con otras instituciones. El algoritmo permite a BHD segmentar a los particulares (consumidores) y a los negocios (propietarios de empresas) con mayor exactitud y clasificarlos como clientes mujeres o no.



2. PLANIFICACIÓN DE DATOS

Una vez que se establecen las necesidades de datos y se acuerdan las definiciones, debe

elaborarse un plan de datos para diseñar los unido a una estrategia de alineamiento interno, para asegurarse de que existe apoyo por toda la organización — y en particular en el nivel sénior.

Muchos bancos no dedican mucho tiempo a reflexionar sobre el propósito de un indicador particular, sino que solo los usan por tradición. Es importante diseñar indicadores que no solo sea posible recopilar, sino que también sean significativos y relevantes para la toma de decisiones.

Los bancos de la AGB hallaron que era útil un enfoque de dos fases para diseñar indicadores: primero, identificando los indicadores mínimos necesarios a los que debe darse seguimiento desde el 1er día y luego, los indicadores

Al diseñar los indicadores para su estrategia de negocios de servicios no financieros (SNF), TEB se aseguró de que estos estaban estrechamente unidos a su estrategia fundamental de negocios de servicios financieros. Por lo tanto, los indicadores se diseñaron no solo para medir las tasas de participación o de satisfacción de los eventos, sino también para medir las tasas de conversión de candidatos en clientes, así como el conocimiento de la marca.

“deseables” que mejorarán los esfuerzos, pero que no son necesarios de inmediato. Cada organización debe determinar qué indicadores corresponden a cada nivel, dependiendo de los objetivos del programa y/o los retos del

Totales y por Segmento: Consumo, Corporativo, Grandes Patrimonios, Pequeñas, Medianas, Grandes, etc.

	Hombres	Hombres	Mujeres	Total
Acceso	Cientes			
	Cuentas			
Uso	Cartera de Préstamos			
	Saldo Promedio del Préstamo			
	Ahorros			
	Saldo Promedio de Ahorros			
	Ratio de Préstamos/Depósitos			
Rentabilidad	Ingresos			
	Utilidades			
Riesgo	Préstamos en Mora			
Compromiso	Productos por Cliente			
	Núm. de Años con el Banco			
	Calificación del Promotor Neto (o dato representativo de promoción)			
Servicios No Financieros	Núm. de Eventos, Visualizaciones de web, etc.			
	Tasa de Satisfacción de los Eventos			
	Tasas de Conversión de Candidatos en Clientes			
Diversidad Interna	Personal			
	Sucursales			
	Gerentes			
	Junta Directiva			

sistema. A continuación, figura una muestra de los indicadores que muchos de nuestros miembros consideraron fundamentales desde el primer día:

- Número de clientes hombres y mujeres
- Número de cuentas de crédito, cartera de crédito por sexo
- Número de cuentas de ahorro, total de depósitos por sexo
- Préstamos en mora, por sexo
- % del personal y la gerencia que son mujeres

Muchas instituciones también pueden tener que reportar sus datos a partes interesadas externas, tales como Instituciones Financieras Internacionales (IFI) o autoridades gubernamentales. Estos requisitos pueden variar ampliamente de una organización a otra y deben tenerse en cuenta al determinar los indicadores que se van a usar y lo que se va a medir.

Los indicadores de gestión de la AGB incluyen los principales indicadores que utilizan los miembros de la AGB para medir el éxito de sus programas.

Una segunda consideración en la etapa de planificación de datos es garantizar que las partes interesadas clave del banco, a través de toda la organización, están de acuerdo. Es esencial incluir a la gerencia sénior en este proceso y fomentar su apoyo desde el principio. Los gerentes del nivel sénior marcan las pautas para toda la organización; su apoyo a un programa de las mujeres puede inspirar al personal de todos los niveles de una institución a defenderlo, facilitando que un programa se integre en una organización. Los ejecutivos bancarios deben entender el valor de los datos del segmento Mujer en la provisión de conocimientos clave sobre el comportamiento de los clientes y en la ayuda a un banco a convertirse en una institución centrada en los clientes.



3. INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS

Los resultados del análisis de la brecha y el plan de datos determinarán las adaptaciones que son necesarias en los sistemas y procesos internos del banco. Trabajar en estrecha colaboración con el departamento

Obtener la información de género de más de 40 millones de clientes podría constituir un reto significativo. Sin embargo, a Itaú Unibanco le resultó bastante fácil determinar el sexo de sus titulares de cuentas utilizando su número de identidad emitido por el gobierno, que es necesario para abrir una cuenta. De todas maneras, el banco tiene un sistema separado para la banca de empresas, y la recopilación de datos desglosados por sexo en todos los segmentos del banco, de manera consistente, ha demostrado ser un reto. Como parte de la estrategia centrada en el cliente del banco, hay iniciativas en la actualidad para agregar todos los datos de clientes de diferentes áreas del banco, incluyendo el sexo, a fin de crear perfiles individuales de todos los clientes a través de los productos.

informático es fundamental para garantizar que se implementen las modificaciones adecuadas. Algunos bancos del Grupo de Trabajo pudieron reasignar campos que no se estaban utilizando en sus Sistemas de Información Gerencial (SIG) existentes, mientras que otros pudieron añadir con bastante facilidad campos adicionales, para recopilar datos sobre el sexo del particular o del propietario del negocio. Algunos bancos integran los sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM) con el sistema bancario principal, lo que facilita en gran medida la extracción y el uso de datos desglosados por sexo. Sin embargo, para muchos, adaptar el SIG ha sido más difícil y costoso, requiriendo una revisión del sistema.

Asimismo, deben adaptarse los procesos para la clasificación, verificación y monitoreo de los datos desglosados por sexo. La recopilación de datos sobre nuevas cuentas individuales será bastante sencilla en la mayoría de los casos; sin embargo, el proceso para clasificar el sexo de los nuevos clientes debe encajar en los procedimientos existentes en el banco para la apertura de cuentas (por ejemplo, asegurándose de que la información de una solicitud de crédito es consistente con los campos en el SIG). Los controles de calidad también son esenciales. Los bancos pueden establecer una política de verificación de clientes, requiriendo al personal que documente explícitamente el sexo de cualquier nuevo titular de cuenta y/o proporcione el número de identidad nacional. Los miembros de la AGB informan que unos requisitos más rigurosos de Conozca a su Cliente (KYC, por sus siglas en inglés) han garantizado una mayor calidad de la información demográfica; sin embargo, al mismo tiempo, los requisitos de KYC pueden afectar de forma desproporcionada a la capacidad de las mujeres para abrir cuentas, puesto que estas pueden no disponer de la documentación requerida. Esto es algo que debe considerarse, especialmente si la institución está tratando de prestar servicios bancarios a los no bancarizados.

TEB halló que, debido a una ley de la década de 1960 que promueve las compañías con múltiples accionistas, muchos accionistas registrados en cuentas de negocios incluían a familiares femeninos que no estaban involucrados necesariamente en la compañía, ni tenían ningún control sobre la misma. Esto dificultó mucho la verificación de la propiedad real de la empresa. Asegurarse de que el equipo de ventas de las sucursales comprendiera la importancia de verificar la titularidad de las cuentas y la gestión fue clave.

BLC Bank sigue unas normas estrictas de KYC. Los gerentes de relaciones están en contacto con sus clientes de negocios regularmente — una vez al año, como mínimo — para obtener información sobre la titularidad de las cuentas y la facturación anual. Cada archivo que tiene un préstamo se revisa anualmente, y se solicita y verifica toda la documentación de la empresa. El banco cuenta también con un equipo de garantía de gestión interna, que verifica los datos del segmento Mujer — tanto para empresas como para particulares. El SIG del banco es también muy estricto, ya que requiere que se completen todos los campos antes de que se pueda abrir una cuenta.

La clasificación de las cuentas de empresas es más compleja. Es posible que no se requiera la introducción en el sistema de la participación específica en una empresa, lo que puede dar como resultado una limitada capacidad de verificación. Además, todas las empresas están sujetas a cambios en la propiedad— especialmente a medida que crecen.

Deben existir controles para validar la precisión de los datos iniciales recopilados y luego para monitorizar cualquier cambio en la propiedad o el control de la empresa, con el tiempo. Los bancos pueden exigir que se les faciliten los documentos de registro oficial de la empresa, enumerando a todos los propietarios y la participación que poseen, anual o semestralmente. En muchos casos, los gerentes de relaciones de los bancos deben evaluar si la empresa está gestionada realmente por una mujer en la práctica, y no solo sobre el papel.



4. CAPTACIÓN DE DATOS

El proceso de recopilación de datos puede dividirse en dos fases: primero, deben establecerse unos valores de referencia para determinar el estado actual de las clientes mujeres en el banco. Identificar el sexo de los titulares de las cuentas existentes puede requerir mucho tiempo, en especial en el caso de las cuentas de empresas, si esto no se ha hecho en el pasado. Los bancos de la AGB en el Grupo de Trabajo de Expertos en Datos, han utilizado diversos métodos para extraer los datos existentes, a fin de establecer el sexo de sus clientes. En algunos países se requieren tarjetas de identidad nacionales para abrir cuentas en las instituciones financieras, que pueden utilizarse para determinar el sexo del principal titular de la cuenta — ya sea una cuenta de empresa o de un particular. Cuando este no sea el caso, los bancos quizá puedan etiquetar las cuentas como de un hombre o de una mujer, en función del nombre propio o el apelativo o título del titular principal de la cuenta, o aprovechar el conocimiento de los gerentes de

relaciones sobre sus clientes. Donde exista una limitación de tiempo o de presupuesto, los bancos pueden también tomar una muestra de los datos del principal titular de la cuenta, para determinar la división por sexo de los clientes y extrapolar a partir de esa información.

La segunda fase consiste en recopilar los datos de ese momento en adelante. Puesto que habrá nuevos campos que deban etiquetarse inevitablemente (por ej. propiedad de una pequeña empresa por sexo), es importante un cambio cultural que normalice la necesidad de contar con datos de género en toda la organización. La capacitación continua del personal, la provisión de materiales a los empleados sobre el valor de los datos del segmento Mujer y la orientación específica sobre definiciones que apoyen la interpretación consistente de los puntos de datos, son métodos que los bancos miembro de la AGB han considerado útiles. Establecer metas y/o sistemas de incentivos que vinculen el desempeño del personal con metas del

programa de Banca Mujer, puede también ayudar a facilitar el apoyo por parte de estos.

Muchos bancos de la AGB también apoyan sus iniciativas de datos del segmento Mujer con visitas regulares de los propulsores del programa a las sucursales, para promover el potencial de la Banca Mujer y reafirmar la importancia de incrementar las cuentas de mujeres en el banco.

HBL incentivó a su personal de campo implementando una estructura de Indicadores de Desempeño Clave (IDC) que duplicaba los puntos obtenidos cuando una mujer abría una cuenta (1 cuenta propiedad de una mujer = 2 IDC). El banco también asignó 19 Gerentes de Desarrollo Empresarial a 19 regiones, como Promotores de las Mujeres, que se coordinan con las sucursales por todo el país para esta iniciativa.



5. ANÁLISIS Y USO DE DATOS

Los datos no son el objetivo último de este proceso — la información sí lo es. La extracción, el análisis y el uso de los datos para fundamentar la toma de decisiones es un último paso clave que a veces se pasa por alto. Muchos miembros del Grupo de Trabajo consideraron que este era uno de los principales retos en el proceso de los datos. Aunque los datos estén disponibles, en muchos casos su extracción debe hacerse manualmente y puede resultar trabajoso obtenerlos de manera consistente. Garantizar la automatización en la extracción de datos puede ser útil, al igual que establecer un calendario regular para su producción, con el departamento informático.

Algunos miembros de la AGB han establecido cuadros de control de datos que agregan los conjuntos de datos del segmento Mujer en una plataforma de fácil acceso. Estos indicadores de gestión pueden producirse mensual o trimestralmente, agregando datos de los Gerentes de Relaciones individuales hasta un nivel de sucursal y regional, así como por producto y segmento, para medir el desempeño frente a los objetivos. Casi la mitad de los bancos miembro del Grupo de Trabajo de la AGB también utiliza los datos para estimar la Rentabilidad de la Inversión del programa, así como la Rentabilidad de los Activos de la cartera, que producen cifras de peso para desarrollar el caso de negocio.

El Valor de los Datos del Segmento Mujer: Una Guía Práctica

El desglose de los datos de los clientes por sexo es el primer paso para desarrollar un sólido caso de negocio para el programa de Banca Mujer. Los datos del segmento Mujer miden los puntos fuertes del programa y las áreas que precisan mejoras, profundizan la comprensión del comportamiento de las mujeres y aclaran lo que un banco puede hacer para impulsar la aceptación. Los bancos que han podido integrar con éxito una cultura de datos de género y generar estos datos de forma consistente, son también aquellos que han impulsado el éxito de sus programas.



Lo que se debe y lo que no se debe hacer

Sí: Desglosar los datos por sexo desde el primer día de implementación del programa

Sí: Establecer indicadores mínimos esenciales que deben medirse

Sí: Establecer unos valores de referencia

No: Ignorar la necesidad de que el personal apoye el programa

No: Subestimar el tiempo y el esfuerzo requeridos para actualizar los sistemas informáticos

No: Olvidar que los datos solo son tan buenos como lo que se hace con ellos

La AGB y sus miembros desean agradecer a Goldman Sachs Foundation su generosa contribución financiera para la elaboración de este informe.



Para obtener información sobre cómo unirse a la Alianza Global de Bancos para la Mujer, incluyendo los formularios de solicitud descargables, pueden visitar gbaforwomen.org

@GBAforWomen

GBA for Women

Global Banking Alliance for Women