



## CENTRO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (CARD)

*Cómo utilizar el Progress out of Poverty Index® (PPI®) para promover el microahorro y mejorar el mercadeo dirigido a los pobres*

### Introducción

El Centro de Agricultura y Desarrollo Rural (CARD), una institución microfinanciera (IMF) filipina, fue creado como una fundación para el desarrollo social en 1986. Establecido con la visión de ser un banco creado por y de propiedad de las mujeres que viven en áreas rurales y que no poseen tierra, CARD comenzó un programa de crédito grupal similar al de Grameen enfocado en alcanzar a muchas personas y en lograr sostenibilidad. CARD Bank, Inc. fue creado en 1997 después de obtener una licencia del Banco Central de Filipinas para operar como un banco rural orientado a las microfinanzas. Esto permitió que la institución recién transformada pudiera captar depósitos. CARD Bank actualmente sirve a más de 580.000 clientes, incluyendo 490.000 ahorradores voluntarios activos en todo el país.

En 2009, CARD Bank fue seleccionado para participar en la Iniciativa de Microahorro de la Fundación Grameen, un proyecto de tres años financiado por la Fundación de Bill & Melinda Gates con el fin de impulsar la siguiente gran transformación del banco, pasando de ser una entidad enfocada en el crédito a un banco que proporciona una gama completa de servicios financieros diseñados con mayor precisión para sus clientes pobres. CARD Bank y la Fundación Grameen centraron sus esfuerzos

conjuntos en cuatro áreas, lo que aumentaron la capacidad del banco para prestar servicios de ahorro a sus clientes mediante:

- ▣ Desarrollar la capacidad de CARD Bank para la investigación de mercados y el desarrollo de productos;
- ▣ Establecer programas orientados a la comercialización de ahorros y alfabetización financiera;
- ▣ Capacitar a CARD Bank para que lleve a cabo transacciones financieras en el campo; y
- ▣ El fortalecimiento de la capacidad institucional de CARD Bank en su conjunto.

Este estudio de caso describirá algunos de los pasos iniciales que se han tomado para lograr estos objetivos; cómo el Progress out of Poverty Index® (PPI®) ha desempeñado un papel esencial en el proceso; y cómo el CARD Bank utiliza los datos del PPI para establecer objetivos y realizar un seguimiento al proceso diseñado para alcanzar más clientes pobres. El hecho de que CARD Bank haya elegido recoger datos del PPI por medio de un censo de sus 580.000 o más clientes, crea una oportunidad única para obtener resultados convincentes basados en el análisis de esta información.

## ¿Por qué usar el PPI?

Para lograr que CARD Bank pudiera llevar a cabo su trabajo dentro de la Iniciativa de Microahorros, era crucial que este pudiera obtener información más completa y precisa acerca de sus clientes. Por lo tanto, el banco necesitaba una herramienta que pudiera facilitar la recopilación de datos en toda la institución. CARD Bank adoptó el PPI entre otras herramientas existentes para evaluar la pobreza de sus clientes con base en los siguientes criterios:

- ▣ Información más completa sobre los niveles de pobreza de los clientes (más allá de las medidas básicas y aisladas utilizadas con anterioridad, tales como calidad de la vivienda o la seguridad alimenticia);

- ▣ Mayor rigor estadístico en el análisis de los datos de pobreza de los clientes;
- ▣ Mejor seguimiento al progreso hacia sus objetivos en materia de superación de la pobreza (un objetivo particular de la Junta Directiva); y
- ▣ La capacidad de integrar la herramienta de la pobreza con su software de bancario.

CARD Bank comenzó a utilizar el PPI, una herramienta para la evaluación de la pobreza específica para cada país- en el 2006, pero no tenía una plataforma tecnológica suficiente, ni los controles necesarios para analizar rigurosamente el nivel de pobreza de sus clientes hasta que se unió a la Iniciativa de Microahorros. CARD Bank actualizó su Sistema de Infor-

## Puntos destacados de la participación del CARD Bank en la Iniciativa de Microahorros

**CARD Bank a pasado por varias etapas para cumplir con su objetivo de reclutar 350.000 nuevos ahorradores en 3 años y para alcanzar los objetivos de desempeño social del proyecto:**

- **La Technologie est la base La Tecnología es Fundamental** – CARD Bank mejoró su SIG existente para facilitar la entrada de los datos del PPI y la integración de estos datos con la información financiera de los clientes, lo cual sentó las bases para un análisis de datos más sofisticado.
- **Expandir la Muestra es muy Efectivo** – Impresionados con la utilidad de los resultados preliminares de la muestra del PPI, CARD Bank decidió adoptar un censo, recopilando datos del PPI para más de 580.000 clientes, lo que demuestra un gran compromiso con el PPI por parte del la alta gerencia.
- **El Diseño del Producto más que el Nivel de Pobreza, tiene Mayor Influencia en las Tasas de Ahorro** – El uso del PPI para medir el nivel de pobreza de los clientes le ha permitido al CARD Bank ver cómo el diseño del producto de ahorro para clientes pobres afecta tanto la demanda como el uso del mismo.
- **La Calidad de la Información Produce la Confianza Necesaria para Lograr Mejorar la Toma de Decisiones** – Al recopilar información acerca de la pobreza en toda la organización (a través del PPI) el CARD Bank está obteniendo mejor información para usar en la toma de decisiones estratégicas y operacionales, como la investigación de mercados, el desarrollo de productos y la gestión del desempeño

**Metas del CARD Bank para sus campañas de vinculación de nuevos clientes pobres en un período de 5 años, con base en la línea de pobreza de US\$2,50 al día PPP 2005:**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>% Por debajo de US\$2,50/día/PPP</b>	45%	49%	53%	57%	60%
<b>% Por encima de US\$2,50/día/PPP</b>	55%	51%	47%	43%	40%

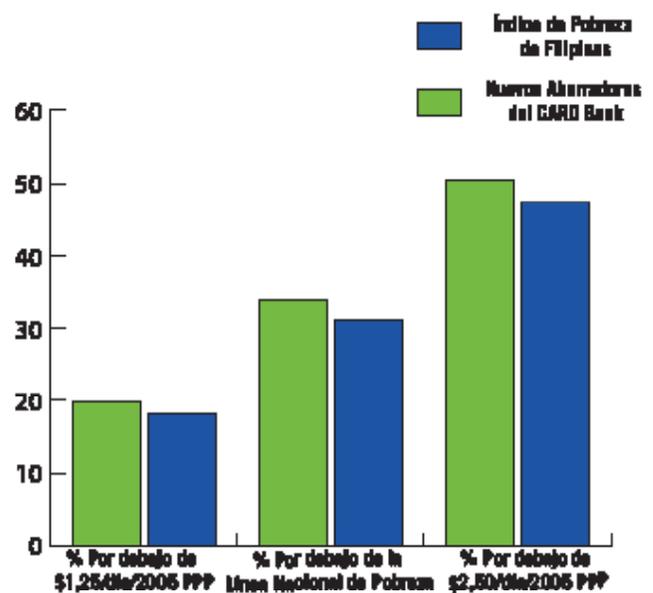
mación Gerencial (SIG) para incluir un formulario especial para la recolección de datos del PPI y vinculó manualmente sus bases de datos, de tal manera que los datos registrados en cada una de sus 45 sucursales estuvieran disponibles en la base de datos de la oficina principal. Estos pasos le dieron al banco la posibilidad de realizar análisis empresariales acerca del comportamiento de sus clientes con respecto al ahorro.

**Haciendo posible el uso del PPI en toda la organización**

Se necesitaron muchas mejoras tanto en los procesos institucionales como en las prácticas operativas a fin de que el CARD Bank pudiera obtener todos los beneficios de la recopilación y del análisis de los datos del PPI. El banco está en proceso de adoptar un nuevo sistema bancario con el cual la gama existente de bases de datos vinculadas manualmente serán sustituidas por una base de datos centralizada capaz de recopilar con mayor frecuencia datos más robustos para cruzar con el PPI. La Unidad de Investigación de CARD MRI<sup>1</sup> está planeando hacer seguimiento en el tiempo de los resultados del PPI para todos sus clientes. El enfoque basado en el censo implica que se

recolectará un PPI a todos los 580.000 o más clientes del CARD Bank cuando: 1) se conviertan en miembros del banco, 2) inicien un nuevo ciclo de préstamo, 3) abran una cuenta de ahorros, o 4) se desvinculen de la institución. Esto crea un conjunto de datos muy extenso, que le permitirá al CARD Bank utilizar de manera innovadora la información, ampliando el uso de la herramienta de evaluación de la pobreza que la convertirá en una fuente de información para el análisis de la situación del negocio y de mercadeo de productos específicos. Estos cambios recientes en la forma en la que se recopila y se analizan los datos del PPI están mejorando considerablemente la forma como los datos sobre la pobreza y su interpretación puede influir en las decisiones de gestión del banco.

<sup>1</sup> CARD Bank es parte de un grupo de entidades conocidas como CARD Mutually Reinforcing Institutions, Instituciones que se Refuerzan Mutuamente (MRI, por sus siglas en inglés). La Unidad de Investigación de CARD MRI presta servicios de investigación a todas las entidades MRI, incluyendo el CARD Bank.



## Microahorros en el CARD Bank

El CARD Bank ofreció productos de ahorro voluntario durante más de diez años con diferentes niveles de éxito. El Banco creía que si ofrecía productos de ahorro, sus clientes automáticamente los acogerían. Como este no fue el caso, ahora hay un fuerte énfasis en el desarrollo de nuevos productos, su mercadeo y en la comercialización de los mismos.

El CARD Bank ofrece varios tipos de cuentas de ahorros. Dos de los productos que se usan con mayor frecuencia son la cuenta de ahorros obligatoria con la opción de contribuir voluntariamente con una suma adicional que se recoge en las reuniones de los grupos de crédito; y una cuenta de ahorros “a la vista” o “corriente” que requiere ir al banco para realizar transacciones. La cuenta de ahorros obligatoria tiende a servir a los clientes con menores ingresos, quienes por lo general tienen un saldo promedio más bajo, en su mayoría compuesto por la cantidad mínima que el cliente tiene que aportar mensualmente como parte de su participación en el programa. El otro producto de ahorros es una cuenta voluntaria que no está ligada a la membresía en el programa de créditos. Este producto tiende a servir a clientes menos pobres que son capaces de mantener promedios de saldos más altos. Sin embargo, como muestran los resultados preliminares de aceptación y adopción de los productos, no todos los clientes siguen este patrón. Una pequeña subcategoría de clientes (0,5%) que ahorran en la cuenta obligatoria mantienen saldos bastante altos (más de US\$500), utilizando esta cuenta para sus ahorros voluntarios debido a las ventajas que presenta. Al estudiar las características de los clientes que

son relativamente pobres pero que logran ahorros significativos, será posible diseñar productos hechos a la medida para promover comportamientos similares en un número más alto de personas con características demográficas similares.

En la gráfica se muestran los índices de pobreza de Filipinas como país y de los nuevos ahorradores del CARD Bank utilizando tres líneas distintas de pobreza: la de \$2,50 al día PPP (paridad de poder adquisitivo calculado en 2005), que el CARD Bank ha establecido como su base para medir su desempeño social, la de \$1,25 al día PPP utilizada para su Iniciativa de Microahorros, y la Línea Nacional de Pobreza de Filipinas, que se ubica en medio de las anteriores dos. En todos los casos, los ahorradores del CARD Bank son más pobres, en promedio, que la población general.

## Resultados Preliminares

En marzo de 2010, el banco llevó a cabo con 203 ahorradores voluntarios una encuesta para determinar su línea base. Los nuevos datos del PPI recopilados durante este estudio —basados en una muestra representativa y vinculados con información que determinaba los patrones de ahorro de los clientes— permitió que el banco analizara sus datos acerca de la pobreza y del ahorro de una forma innovadora.

El análisis de estos datos ha hecho que el CARD Bank piense de nuevo en la forma de mercadear sus productos de ahorros para que alcance a los más pobres con mayor eficacia. Con base en los datos del PPI, el banco está planeando producir diferentes estrategias

promocionales para diferentes segmentos del mercado. Los documentos para la planeación empresarial incluirán también datos acerca de la pobreza; por ejemplo, el actual plan de mercadeo del CARD Bank se está diseñando con base en los resultados del PPI; el cual se recolecta en la actualidad diariamente.

El análisis muestra que el estado de pobreza de un individuo no influye tanto en su capacidad de ahorro como si influye el acceso a un adecuado producto de ahorros. Por ejemplo, las cuentas obligatorias parecen ser más accesibles para los clientes pobres que pueden hacer depósitos durante las reuniones de sus grupos, al contrario de los clientes que usan las cuentas voluntarias, los cuales deben ir a una sucursal para realizar sus transacciones. Esta información ya se está utilizando para diseñar productos adicionales y aumentar el acceso tanto a los productos de crédito como de ahorro. A través de saldos mínimos más bajos y a la posibilidad de realizar depósitos desde sus negocios o sus hogares CARD Bank está logrando que sus productos sean más incluyentes.

En el pasado, CARD Bank había utilizado estudios socio-económicos y demográficos tradicionales para segmentar a sus clientes. Ahora, al combinar la información tradicional con los datos mejorados del PPI, es posible obtener una segmentación más detallada de los mismos. Tras analizar datos de una muestra de casi 168.000 clientes, el banco encontró que el nivel de pobreza, los indicadores socio-económicos, la antigüedad de la persona como cliente, la mezcla de productos seleccionados y el perfil financiero del cliente son los atributos más eficaces para la segmentación de sus clientes.

CARD Bank también ha segmentado a sus ahorradores entre los que tienen una cuenta

% Oportunidades de venta cruzada					
27%					
ATRIBUTOS	Cuenta obligatoria	Cuenta obligatoria + voluntaria	TOTAL	Penetración Cuenta de Ahorros Voluntaria	
	0	20,389	15	20,404	.07%
	1	44,862	131	44,993	.29%
	2	56,148	457	56,605	.81%
	3	30,891	688	31,579	2.18%
	4	13,787	541	14,328	3.78%
	TOTAL	166,077	1,832	167,909	1.09%
Con 3 o 4 atributos			Penetración promedio		
44,678			3%		

obligatoria, que son la inmensa mayoría, y aquellos que tienen tanto una cuenta obligatoria como una cuenta de ahorros voluntarios (en la actualidad sólo el 1% del total de clientes). Los datos analizados indican que los clientes que tienen las dos cuentas de ahorro tienden a ser menos pobres, mantienen mayores saldos promedio (más de 3.000 PHP -pesos filipinos- o US\$ 69), han estado con CARD Bank durante más tiempo (> 2,5 años), y tienen algún tipo de empleo asalariado. CARD Bank ve atractivas oportunidades para hacer ventas cruzadas de la cuenta de ahorro voluntario a aquellos de sus clientes que cumplen con 3 ó 4 de los atributos antes mencionados y no tienen una cuenta en la actualidad. Como se muestra en la tabla superior, los clientes que tienen cuatro de estos atributos tienen una probabilidad casi cuatro veces mayor que el promedio de tener una cuenta de carácter voluntario. Un análisis posterior demostró que el 27% de los casi 168.000 clientes encuestados contaba con 3 o 4 de estos atributos, pero todavía no poseía una cuenta vol-

untaria. Esto representa una oportunidad de venta cruzada que se encuentra actualmente sin explotar, y revela el alcance de las posibi-

lidades para la comercialización directa de la cuenta de ahorro voluntario para este subgrupo. El mercadeo dirigido a un sector especial puede hacer que los clientes potenciales sean más conscientes de sus opciones para el ahorro con el banco, y podría permitirle a CARD ampliar en gran medida el número de clientes que pueden aprovechar este tipo de cuenta.

## Retos y oportunidades

Hacer el seguimiento de los puntajes relacionados con los niveles de pobreza de cientos de miles de clientes en las zonas rurales y fomentar el ahorro entre los clientes nuevos son ciertamente tareas que no están exentas de retos. Adicionalmente, recopilar y analizar datos del PPI para un gran número de clientes crea muchas oportunidades únicas para que el CARD Bank mejore sus operaciones a través de la aplicación estratégica de los datos del PPI y de los productos de ahorro. Para poder aprovechar la información del PPI el banco se deberá enfrentar a los siguientes retos y oportunidades:

### Retos

- Implementar un nuevo SIG y facilitar su adopción en todo el banco. Aunque esto constituye un gran reto, las ventajas también serán significativas debido a que este nuevo sistema le permitirá al banco albergar todos sus datos financieros y de pobreza en una única base de datos y así analizar los resultados de pobreza en el tiempo.
- Implementar un censo para recolectar datos del PPI—más de 580.000 significa recopilar un puntaje del PPI cada vez que una per-

sona se une al banco, toma un préstamo, abre una cuenta de ahorros o se retira del banco. Además de los desafíos operacionales de recopilar estos datos, la existencia de múltiples puntajes del PPI para cada cliente en un año determinado requiere del desarrollo de reglas para orientar a los investigadores acerca de los puntajes del PPI que deben utilizar para cada cliente durante la siguiente fase de análisis.

- Recolectar datos del PPI de los titulares de cuentas de ahorros que no son miembros del banco es un nuevo reto para CARD Bank, ya que estos clientes no tienen las mismas obligaciones que los miembros que asisten a las reuniones grupales semanales y cuentan con créditos.
- Desarrollar informes que sean claros, completos, relevantes y de fácil comprensión para el personal es un proceso continuo. El reto consiste en difundir estos informes y sus hallazgos en toda la organización de tal forma que puedan ayudar a los diferentes niveles -desde los altos directivos hasta los oficiales de campo- a entender la información relevante para ellos y actuar de acuerdo a sus implicaciones.

### Oportunidades

- Análisis empresarial avanzado para apoyar la planificación empresarial, mercadeo dirigido, y la evaluación de la pobreza, que están disponibles debido al SIG mejorado del banco y a la expansión en la recopilación de datos del PPI.
- Es posible obtener una mejor segmentación del mercado y diseño de productos me-

diante la exploración de las tendencias en el consumo de productos de manera que el banco pueda identificar los vacíos en su cartera de productos y satisfacer cualquier necesidad de los clientes que no esté cubierta en la actualidad. Al contar con mejor información, la gerencia del CARD Bank es capaz de segmentar mejor a sus clientes, dando así al banco la posibilidad de buscar clientes en el sector más pobre, ofreciendo productos de ahorro más accesibles a las personas que viven con menos de 1,25 dólares al día.

■ Es posible presentar mejores informes de manera que los datos del PPI sean vistos junto con otros datos del cliente, tanto financieros como demográficos, lo que a su vez puede mostrar el progreso por fuera de la pobreza y

el desempeño de las sucursales por ejecutivo de cuenta y por localidad. Este tipo de análisis va a ser posible con el nuevo SIG.

## Lecciones Aprendidas

Hacer la transición de una serie de datos recopilados manualmente en unas sucursales y analizados ocasionalmente a una serie de datos recopilados automáticamente en todo el banco y analizados anualmente, ciertamente representa un reto en varios frentes. La tabla en la siguiente página describe algunas de las principales actividades claves que realizó el CARD Bank para superar estos retos e integrar el análisis de los datos de pobreza con la

información financiera de sus clientes. La tabla también muestra las lecciones aprendidas por el CARD Bank relevantes para otras instituciones interesadas en replicar su enfoque.

## Regarder vers l'avenir

El PPI ha demostrado ser una herramienta útil para dar forma a la elaboración y evaluación de los productos de micro-ahorro en el CARD Bank. La utilidad de los datos de una muestra piloto del PPI convenció a la gerencia del banco de la necesidad de realizar un censo, es decir, de aplicar el PPI a más de 580.000 clientes al menos una vez al año. Esta es una hazaña impresionante, ya que el CARD Bank es la IMF más grande que hasta la fecha se haya comprometido a recopilar datos del PPI para ese número de clientes. El Banco está utilizando los datos recopilados mediante el PPI para crear una serie de productos nuevos para los pobres y está utilizando sus datos sobre la pobreza para mejorar la comercialización, la segmentación y la divulgación a los clientes. Los esfuerzos del CARD Bank para mejorar sus productos y ampliar sus servicios a los pobres siguen evolucionando en la medida en que los datos del PPI se combinan con información financiera y demográfica de clientes y se analizan continuamente con fines de desarrollo empresarial. ■

## Lecciones del CARD Bank en el uso del PPI

Tema	Pre-Requisitos para tener éxito	Pasos que tomó el CARD Bank	Lecciones aprendidas
Aceptación	Demostrar el valor de los datos para ayudar en la toma de decisiones (a través de un pequeño programa piloto con 203 clientes).	Garantizar que las medidas de control de calidad producen datos precisos que reflejan la base de clientes existentes.	El respaldo de los directivos ante el personal de campo en relación con el uso del PPI fue clave para mejorar la recopilación de datos.
Sistema de Información Gerencial (SIG)	Invertir en un mejor SIG para hacer posible una rigurosa integración y análisis de datos.	Se creó un formato personalizado al interior del propio SIG del banco para automatizar el registro de datos del PPI. Se enlazaron todas las bases de datos manualmente para integrar los datos del PPI en un conjunto de datos integral.	El manejo eficiente de la base de datos facilitó el análisis riguroso, lo cual permitió hacer una sofisticada interpretación de los datos.
Capacitación	Compromiso para fortalecer la capacidad organizacional a través de un mejor entrenamiento para el personal.	Crear e integrar la capacitación para la implementación del PPI como parte del entrenamiento estándar para los oficiales de crédito y los gerentes de unidad de negocios.	Una recopilación de datos consistente necesita procesos explícitos monitoreados por la alta gerencia e implementados por personal de campo bien entrenado.
Aplicación	Establecer procesos implementar de manera efectiva las labores de recopilación y registro de datos en el campo.	Se asignó al departamento de Auditoría Interna las labores de control de calidad en la recopilación de datos a través de visitas a los domicilios de los clientes y evaluaciones del personal de campo durante las visitas semestrales a las sucursales. La supervisión del registro de datos del PPI se incluye en la lista de verificación del seguimiento que usa la gerencia durante sus visitas semanales a las sucursales.	Los Departamentos de Auditoría Interna y de Recursos Humanos ayudaron a establecer procedimientos de control de calidad. La buena implementación del PPI forma parte de la revisión del desempeño del personal.
Reportes	Los informes que presentan claramente los datos relevantes y se ajustan a los diferentes niveles en la organización permiten al banco vigilar su desempeño.	La Fundación Grameen diseñó una plantilla de informes en la que están integrados los datos de pobreza y la información financiera de los clientes para presentar esta información mensualmente a la gerencia.	Los informes que presentan las implicaciones de los datos y no simplemente los datos acerca de la pobreza son mucho más útiles para la gerencia.



Este estudio de caso práctico fue producido por la Fundación Grameen. Queremos expresar nuestro reconocimiento a Cara Foster como la escritora; Helena Samper - Voluntaria de Bankers without Borders® como traductora al Español; Mharra de Mesa, Asistente de Investigación del CARD MRI; Annie Alip Directora de Investigación del CARD MRI; y el resto del equipo del CARD Bank por su ayuda en la recopilación de información para este estudio de caso práctico. Para saber más acerca del CARD Bank o comunicarse con ellos, visite <http://card-bankph.com>

Las fotos y graficas aquí contenidas fueron suministradas por la Fundación Grameen y el CARD Bank. Este estudio de caso práctico muestra el uso innovador de un programa del PPI como una herramienta para continuar con su misión social, ofreciendo con ello lecciones valiosas para las organizaciones que trabajan en favor de los pobres.

[www.progressoutofpoverty.org](http://www.progressoutofpoverty.org)

