

# APOSTANDO POR LOS JÓVENES

Guía para Desarrollar Programas  
Innovadores de Ahorros para Jóvenes

Esta publicación es una guía para instituciones de captación de depósitos, en cualquier etapa de desarrollo del programa de ahorros para jóvenes—desde aquellas que sencillamente están explorando la posibilidad de introducir los ahorros para jóvenes, hasta aquellas que ya ofrecen productos para ellos pero que están buscando nuevas ideas y estrategias para mejorar el desempeño.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

Creando el Caso de  
Negocios de los Ahorros  
para Jóvenes

CAPÍTULO 2

Diseño  
del Programa

CAPÍTULO 3

Implementación—  
Piloto y Masificación

CAPÍTULO 4

Evaluación  
del Programa



Women's World Banking

THE NIKE FOUNDATION

# Introducción


## La Siguierte Generación de Ahorros

El mundo en desarrollo está experimentando una explosión en la juventud<sup>1</sup>. Naciones Unidas estima que, a 2010, aproximadamente un 30 por ciento de la población combinada de África, Asia, América Latina y el Caribe, o alrededor de 1.700 millones de personas, eran menores de 15 años. La inmensa mayoría de estos jóvenes obtienen bajos ingresos. Esta expansión representa el futuro para las instituciones financieras en esos mercados y esta publicación es una guía acerca de cómo crear valor, a corto y largo plazo, considerando a estos jóvenes como clientes potenciales.

En este contexto, el mercado de los jóvenes puede considerarse como la siguiente generación para las instituciones financieras, tanto en términos de clientes futuros reales como de futuro crecimiento institucional. Para las instituciones financieras que se enfocan en las clientes mujeres, tal como hacen numerosas instituciones de microfinanzas en beneficio de su desempeño financiero y social<sup>2</sup>, las niñas constituirán un mercado especialmente importante.

Los jóvenes tienen además el potencial de representar la siguiente frontera del impacto social. El suministro de oportunidades convenientes, asequibles y seguras para que los jóvenes ahorren, tiene el potencial de generar incluso más valor para los jóvenes, que el saldo que hayan acumulado en una cuenta. Los jóvenes pueden adelantar su aprendizaje de cómo navegar por el sistema financiero formal y, para aquellos que son especialmente vulnerables a las conmociones económicas, un retiro de fondos de su cuenta de ahorros puede representar una alternativa a otras formas potencialmente más arriesgadas de obtener dinero en una emergencia. Cuando las instituciones financieras incorporan la educación financiera en su diseño y mercadeo de productos, tienen el potencial de ejercer una influencia directa sobre las actitudes y los hábitos de los jóvenes, relacionados con la administración del dinero.

### Enfoque

Esta publicación presenta el enfoque de Women's World Banking para el diseño, la implementación y evaluación de programas de ahorros para jóvenes de bajos ingresos, en función de su experiencia suministrando asistencia técnica en programas lanzados en tres instituciones financieras, en tres países distintos. Este documento también aprovechará la publicación de  **Women's World Banking denominada "Mercadeo para las Microfinanzas"**<sup>3</sup>, puesto que muchos de los temas pueden aplicarse también a los ahorros de los jóvenes.

Women's World Banking considera que los programas de ahorros para jóvenes que desarrollan la capacidad financiera<sup>4</sup> tienen el mayor valor y así consisten en:

- Cuenta de ahorros controlada por los jóvenes,
- Educación financiera integrada y orientada a la acción<sup>5</sup>,
- Una estrategia de mercadeo y alcance, apropiada para jóvenes, y
- Alineamiento institucional para dar servicio a los jóvenes.







Esta publicación se basa en estos principios básicos. Cada institución financiera tiene sus propias fortalezas y debilidades institucionales, posicionamiento en el mercado, objetivos para el futuro y otras características que, colectivamente, hacen singular su situación. Esta publicación presenta un conjunto general de procesos que requerirán una personalización para atender las necesidades y circunstancias singulares de su institución financiera.

<sup>1</sup> El término "jóvenes" se utiliza en este documento para referirse a cualquier persona menor de 24 años.  
<sup>2</sup> Véase la publicación gratuita de Women's World Banking: "Frenando la corriente del desvío de la misión", disponible en [http://www.womensworldbanking.org/publications/publications\\_stemming-tide-mission-drift-microfinance-transformations-and-double-bottom-line/](http://www.womensworldbanking.org/publications/publications_stemming-tide-mission-drift-microfinance-transformations-and-double-bottom-line/)  
<sup>3</sup> Disponible en [http://www.womensworldbanking.org/publications/publications\\_marketing-microfinance/](http://www.womensworldbanking.org/publications/publications_marketing-microfinance/)  
<sup>4</sup> La capacidad financiera es el acceso a los servicios financieros, además de un incremento en los conocimientos financieros. Para mayor información, véase Johnson, E., y Sherraden, M.S. (2007), "From financial literacy to financial capability among youth," *Journal of Sociology and Social Welfare* 34(3), 119-145 y Zollmann, J. y Collins, D. (2010), "Financial Capability and the Poor: Are We Missing the Mark?" FSD Insights, Ejemplar 02.  
<sup>5</sup> Además véase la publicación gratuita de Women's World Banking: "From Access to Inclusion: Educating Clients", disponible en <http://www.womensworldbanking.org/publications/access-inclusion-educating-clients/>.

## Cómo Utilizar Esta Publicación Electrónica

Esta publicación es una guía para instituciones de captación de depósitos, en cualquier etapa de desarrollo del programa de ahorros para jóvenes—desde aquellas que sencillamente están explorando la posibilidad de introducir los ahorros para jóvenes, hasta aquellas que ya les ofrecen sus productos pero que están buscando nuevas ideas y estrategias para mejorar el desempeño. Se ha diseñado para que sea útil para una amplia gama de instituciones financieras, desde pequeñas instituciones de microfinanzas, con recursos limitados, hasta bancos de primer piso ya establecidos, con un interés en el mercado de jóvenes de bajos ingresos. También está diseñada para su aplicación a diversos contextos—desde mercados competitivos en economías más desarrolladas, hasta países menos desarrollados con tasas muy bajas de penetración de servicios financieros formales. Por lo tanto, no prescribe una serie de acciones, sino que esboza varias opciones que presentan diferentes niveles de complejidad y recursos para cada paso principal en el proceso de desarrollo del programa.

## Los capítulos están organizados de la siguiente manera:

-  **El capítulo uno**, la etapa de planificación, orienta al usuario hacia el enfoque de Women's World Banking para el desarrollo del programa; presenta la estrategia para los jóvenes y su fundamento; analiza en detalle los casos de negocios y social de la oferta de programas de ahorros para jóvenes; contempla diferentes tipologías de ahorros para jóvenes, así como su segmentación; e identifica la investigación inicial que debe realizarse en esta etapa. El capítulo concluye analizando el proceso necesario de puntos de decisión y planificación para un programa de ahorros para jóvenes.
-  **El capítulo dos** detalla la etapa de diseño del programa. Comienza con una extensa explicación del proceso de planificación, valoración continua e investigación de clientes. Las instituciones financieras pueden utilizar esto para comprender claramente su mercado, la competencia, los factores del entorno y el panorama de asociaciones potenciales. Asimismo el capítulo se enfocará en la identificación y el desarrollo de socios, especialmente para la educación financiera. Por último, el capítulo mostrará cómo los prototipos del programa son seguidamente diseñados y puestos a prueba, antes de finalizarse el diseño del programa de ahorros para jóvenes.
-  **El capítulo tres**, la etapa de implementación, suministra orientación para el desarrollo de la propuesta piloto, el monitoreo y la valoración del piloto, y la preparación para los siguientes pasos, que podrían incluir un piloto continuado, la pausa/salida o la masificación. Este capítulo detalla la importancia de una continua revisión del programa para evaluar el progreso, las áreas de mejora y el impacto.
-  **El capítulo cuatro** aborda la evaluación del programa, tanto a nivel de cliente como institucional, incluyendo evaluaciones realizadas externamente. Aunque este capítulo está al final, no significa que la evaluación deba tener lugar también al final; la evaluación debe realizarse a lo largo de la masificación general del programa y del proceso de implementación.
-  **El Apéndice** ofrece herramientas descargables, recursos adicionales y un  **cuadro comparativo** de los productos de ahorros para jóvenes, ofrecidos por las instituciones financieras mencionadas en esta publicación.

**Saltar al Inicio**

**Saltar a Capítulos**

**Cerrar esto**



**Reproducir Vídeo**



**Ir al Enlace o PDF**



**Destacar**



**CONSEJO**



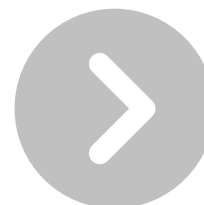
**Volver a la Primera Página**



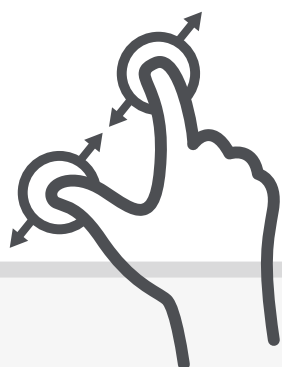
**Volver a la Visualización Anterior**



**Volver a la Página Anterior**



**Volver a la Página Siguiente**



**Pinchar para Acercar o Alejar Imagen**  
Para Usuarios de iPad y Otras Tabletas





## Women's World Banking

Women's World Banking es la organización global sin fines de lucro, que se dedica a suministrar a un mayor número de mujeres de bajos ingresos, el acceso a las herramientas y los recursos financieros esenciales para su seguridad y prosperidad. Durante más de 35 años hemos trabajado con instituciones financieras para mostrarles los beneficios de invertir en las mujeres como clientas y como líderes. Equipamos a estas instituciones para que atiendan las necesidades de las mujeres a través de una acreditada investigación de mercado, capacitación en liderazgo, productos financieros sostenibles y educación de consumo. Con sede en Nueva York, Women's World Banking trabaja para crear acceso a la financiación a una escala muy superior a la lograda anteriormente.

## Donantes de Women's World Banking


### Nike Foundation

La  **Fundación Nike** invierte exclusivamente en niñas adolescentes, como la fuerza más poderosa para el cambio y la mitigación de la pobreza en el mundo en desarrollo. Las inversiones de la Fundación están diseñadas para incluir a las niñas en la agenda mundial y dirigir los recursos hacia ellas. La labor de la Fundación Nike está apoyada por Nike, Inc. y la Fundación NoVo, una colaboración que ha ampliado significativamente el impacto del Efecto Niña (Girl Effect).

 **GirlEffect.org** cuenta la historia de niñas creando un efecto dominó de cambio social y económico sobre sus familias, comunidades y naciones. La labor del Efecto Niña está impulsada por niñas campeonas por todo el mundo. La Fundación Nike creó el Efecto Niña con significativas contribuciones financieras e intelectuales por parte de la Fundación NoVo y Nike, Inc. y en colaboración con socios clave, tales como la Fundación de las Naciones Unidas y la Coalición por las Niñas Adolescentes.

Con el apoyo de la Fundación Nike, Women's World Banking lanzó las iniciativas de ahorro para niñas del "Efecto Niña" en XacBank (Mongolia) y Banco ADOPEM, de 2008 a 2012.

### UNCDF YouthStart

El Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo de Capital (UNCDF por sus siglas en inglés) lanzó  **YouthStart** con el apoyo de la Fundación MasterCard, en 2010, como respuesta a la falta de oportunidades para la creciente población de personas jóvenes alrededor del mundo, especialmente en África Sub-Sahariana, y para mejorar la inclusión financiera de los jóvenes. YouthStart tiene como objetivo llegar al menos a 200.000 nuevos clientes jóvenes, para fines de 2014, con una combinación de servicios financieros y no financieros.

PEACE MFI S.CO, miembro de la red de Women's World Banking en Etiopía, fue uno de los 11 proveedores de servicios financieros en África Sub-Sahariana, seleccionados para participar en el programa YouthStart. Women's World Banking suministró asistencia técnica estratégica a PEACE MFI S.CO, para el diseño del programa, la puesta a prueba del piloto, la masificación y la evaluación continua de su programa de ahorros para jóvenes.

## Socios de Women's World Banking

### Microfinance Opportunities

Microfinance Opportunities es una organización sin fines de lucro, comprometida con el desarrollo de una profunda comprensión de las realidades y necesidades financieras de las unidades familiares de bajos ingresos en el mundo en desarrollo y, a su vez, el desarrollo de ideas y soluciones que ayuden a la comunidad financiera a prestar un mejor servicio al consumidor de bajos ingresos. Al asociarse con proveedores de servicios financieros, la investigación y la experiencia de Microfinance Opportunities promueven el diseño y la distribución de productos y servicios apropiados.

Con el apoyo de la Fundación Nike, Women's World Banking colaboró con Microfinance Opportunities en aspectos clave de la iniciativa del "Efecto Niña", lanzada en XacBank (Mongolia) y Banco ADOPEM (República Dominicana).

Microfinance Opportunities diseñó y lideró la investigación de mercado en torno a la educación financiera en Mongolia y la República Dominicana; desarrolló los currículos de educación financiera de los programas y los materiales para capacitar a los capacitadores; realizó las evaluaciones del piloto; y llevó a cabo una valoración del impacto inicial y final del programa de ahorros para jóvenes en XacBank, en Mongolia.

## Organizaciones de Apoyo

### Population Council

Population Council se estableció en 1952, con la misión de realizar investigación biomédica, de ciencias sociales y de salud pública, y ayuda a desarrollar las capacidades de investigación en los países en desarrollo. Tiene su sede en Nueva York, cuenta con 18 oficinas en África, Asia y América Latina, y realiza su labor en más de 60 países. Las tres áreas temáticas clave de su labor incluyen Salud Reproductiva, VIH/SIDA, y Pobreza, Género y Jóvenes. En 2008, Population Council se asoció con dos instituciones financieras en Kenia (K-RepBank y Faulu Kenya) y dos instituciones financieras en Uganda (Finance Trust y FINCA-Uganda) para lanzar el programa "Safe and Smart Savings Products for Vulnerable Adolescent Girls in Kenya and Uganda" (Productos de Ahorros Seguros e Inteligentes para Niñas Adolescentes Vulnerables en Kenia y Uganda), basado en el Modelo de Espacios Seguros (Safe Spaces), para desarrollar los activos sociales, humanos y económicos de las niñas. Grupos de entre 20 y 25 niñas se reunieron semanalmente en un lugar seguro, proporcionado por las instituciones financieras asociadas, y se contó con mentores que facilitaron las reuniones de los grupos, brindaron educación financiera y capacitación en salud, y ayudaron a las niñas a abrir cuentas de ahorros individuales en las instituciones financieras asociadas.

De 2008 a 2013 Population Council lanzó el programa "Meserete Hiwot" (Base de la Vida) en la región de Amhara, en el norte de Etiopía, donde las tasas de matrimonios de niñas están entre las más elevadas del mundo. Mentores de la comunidad facilitaron las reuniones semanales de los grupos, que cubrían un currículum sobre sustentos. En 2013 Women's World Banking y su miembro de la red en Etiopía, PEACE MFI S.CO, se asociaron con Population Council para introducir en estas reuniones el programa de ahorros para jóvenes denominado Lenege, y así probar un modelo innovador para incrementar la inclusión financiera entre las niñas vulnerables.

# Agradecimientos

Esta guía representa el conocimiento y la experiencia combinados de todo el Equipo Global de Women's World Banking en Nueva York, incluyendo al personal y consultores. Los autores desearían agradecer específicamente las contribuciones realizadas por Inez Murray, Celina Kawas, Janiece Greene, Alan Vainrub, Ricardo León, Anjali Banthia, Saiful Islam y Mariama Ashcroft. Debemos expresar un agradecimiento especial a las contribuciones por parte de Anna Gincherman, quien lanzó y guió toda la labor de Women's World Banking en cuanto al ahorro para jóvenes. Los autores desearían asimismo dar las gracias a Julie Slama, Karen Miller y al Equipo de Comunicaciones de Women's World Banking por haber cristalizado nuestras palabras y conceptos en esta publicación finalizada.

La Fundación Nike financió la labor inicial de Women's World Banking en los ahorros para jóvenes, incluyendo esta publicación, que ha alentado la continua labor de Women's World Banking en esta área. El liderazgo de la Fundación Nike ha ayudado a crear una nueva concientización y enfoque en la industria de las microfinanzas, tanto hacia los retos que afrontan las niñas, como hacia las significativas oportunidades que éstas presentan como ahorristas.

La guía se basa en la labor realizada por Women's World Banking para apoyar a instituciones financieras en los países en desarrollo, que prestan servicio a poblaciones de bajos ingresos, de otro modo vulnerables. Sin la visión, la dura labor y la perseverancia del personal de dichas instituciones, no habría nada sobre lo que escribir. Los autores desearían agradecer específicamente a las siguientes personas, su dedicación a la prestación de servicios a los jóvenes y su sinceridad al compartir lo que ellas han aprendido:

- **Banco ADOPEM:** Mercedes Canalda de Beras-Goico, Eva Carvajal de Toribio, Cecilia Ramón, Julissa Camasta, Laura Trueba, José-Luis González
- **ADOPEM ONG:** Claribel Díaz y Laura Méndez
- **XacBank:** Bold Magvan, Munhsaihan Jargalsaihan, Oyuntsetseg Chuluunbat, Arlsanbaatar Natsagdorj, Densmaa Togtoh, Munhtsetseg Batmunh
- **Mongolian Education Alliance:** Enhtuya Natsagdorj, Baasanjav Jamsran, Oyunjargal Gombosuren
- **Equal Step Center:** Ariuntungalag Tsend
- **Kenya Women Microfinance Bank:** Mwangi Githaiga, Waweru Gichimu, Christine Mwea, Juliana Wanjiru
- **PEACE MFI S.CO:** Tezera Kebede, Teshome Tadesse, Ejigu Erena
- **Hatton National Bank:** Chandula Abeywickrema, Supun Dias, Oshala Bandara

**Ryan Newton y Benjamin Shell**  
Women's World Banking

## Taller de Trabajo de “Innovaciones en Ahorros para Jóvenes”: Aprovechando la Experiencia de la Red de Women’s World Banking y de Otras Instituciones Financieras

Women’s World Banking reunió a 12 instituciones financieras en Sri Lanka, en abril de 2012, durante su primer taller de trabajo internacional de “Innovaciones en Ahorros para Jóvenes”.

Celebrado del 23 al 26 de abril en Colombo, Sri Lanka, el taller de trabajo fue organizado por Women’s World Banking, con el apoyo de la Fundación Nike, y auspiciado por Hatton National Bank (HNB). Más de 30 participantes asistieron al evento, incluyendo a representantes de instituciones financieras y expertos de la industria del ahorro para jóvenes. Cada una de las instituciones financieras con personal participante—cinco de África Sub-Sahariana, cinco de Asia y dos de América Latina y el Caribe<sup>1</sup>—o bien ya ofrecían ahorros para jóvenes o estaban proyectando ofrecer dichos programas en el futuro. Los expertos de la industria incluyeron representantes de Population Council, que acudió para analizar sus innovadores programas de “Productos de Ahorros Seguros e Inteligentes para

Niñas Adolescentes Vulnerables”, en Kenia y Uganda, y representantes del Fondo D2D, que presentó su ‘edutainment’ (educación y entretenimiento) financiero y su labor en ahorros vinculados a premios.

El taller de trabajo de “Innovaciones en Ahorros para Jóvenes” destacó programas ya existentes de ahorros para jóvenes en instituciones miembros de la red y socios, al tiempo que suministró una oportunidad para el aprendizaje entre pares. Los participantes exploraron los fundamentos para lanzar y apoyar programas de ahorros para jóvenes; deliberaron acerca de la evolución del desarrollo de programas de ahorros para jóvenes; examinaron diferentes estrategias de mercadeo utilizadas por las instituciones financieras participantes; aprendieron acerca de diferentes estrategias, innovaciones y canales de suministro de educación financiera; y analizaron evaluaciones de programas existentes y evaluaciones continuas del impacto de los programas de ahorros para jóvenes.

Además, Women’s World Banking desveló el concepto y el esquema de esta publicación electrónica de ahorros para jóvenes. Durante una serie de ejercicios, los participantes en el taller de trabajo tuvieron la oportunidad de deliberar acerca del contenido de la publicación y suministrar valiosa retroalimentación acerca de la masificación de programas de ahorros para jóvenes. En esta publicación se han integrado materiales pertinentes y útiles de las sesiones del taller de trabajo en forma de presentaciones de PowerPoint, grabaciones en vídeo, materiales de mercadeo y otros. Este enfoque, por lo tanto, mejoró esta publicación con las perspectivas de primera mano y los aportes directos de las propias instituciones financieras que participan en el ahorro para jóvenes.



<sup>1</sup> África Sub-Sahariana: Diamond Bank (Nigeria); PEACE MFI S.CO (Etiopía); Equity Bank (Kenia); KWFT (Kenia); Finance Trust (Uganda). Asia: XacBank (Mongolia); SEWA Bank (India); HNB (Sri Lanka); SEEDS (Sri Lanka); Janashakti (Sri Lanka). América Latina y el Caribe: Banco ADOPEM (República Dominicana); Caja Arequipa (Perú).



ESTUDIO  
de CASO

## Estudios de Caso

A lo largo de esta publicación, nos referimos a las experiencias de tres de nuestras instituciones financieras, miembros de la red, con las que hemos colaborado para diseñar y lanzar programas de ahorros para jóvenes.

Detallamos sus experiencias específicas en puntos clave de esta publicación, a fin de suministrar contexto para el proceso de desarrollo del programa que estamos presentando. Consideramos que estos estudios de casos ayudan a facilitar la comprensión y la implementación de los pasos detallados en esta publicación.

Se puede hallar información más detallada acerca de las características de los productos de ahorro para jóvenes de estas instituciones financieras, en el [cuadro comparativo](#) que figura en el Apéndice.

### XacBank (Mongolia)

XacBank, institución miembro de la red de Women's World Banking en Mongolia, es un banco líder de primer piso, galardonado, que opera en todas las provincias de Mongolia. Es el cuarto mayor banco de Mongolia, con más de 500.000 clientes y 97 sucursales de servicios minoristas y comerciales a lo largo de país, y se enfoca hacia los microempresarios y las pequeñas y medianas empresas. XacBank lleva ofreciendo productos de ahorro desde 2001, con un compromiso con los productos para los jóvenes. El banco ofrece también servicios de préstamo, transferencia de dinero, liquidación de pagos y alquiler con opción a compra, y llega a los residentes en áreas rurales remotas, incluyendo a los pastores nómadas, a través de sus servicios de la banca móvil.

Antes de ofrecer ahorros controlados por los jóvenes, XacBank ofreció—y continúa ofreciendo—una cuenta de ahorro a largo plazo, “Futuro Millonario”, para padres que desean ahorrar para la educación de sus hijos. Con esta cuenta se disponía, por primera vez en el mercado, de un producto de depósito con un plazo superior a un año y el banco ofreció una tasa de interés más alta que la de otros productos a plazo fijo comparables. La cuenta se convirtió en el producto de depósito insignia del banco y XacBank se hizo famoso por su amabilidad hacia los niños.

La investigación inicial de mercado en Mongolia halló que los productos de ahorro a más largo plazo (tales como

Futuro Millonario) no atraían a las adolescentes; en su lugar, las niñas deseaban una cuenta que ellas, y no sus padres, pudieran controlar. Como respuesta, XacBank y Women's World Banking diseñaron la cuenta “Temuulel” (que significa “Aspira” en mongol), para que resultara atractiva para su mercado meta inicial de niñas de entre 14 y 17 años de edad.

Posteriormente XacBank tomó la decisión comercial de ampliar la oferta a los niños, así como a los jóvenes de hasta 24 años, de manera que los adolescentes pudieran mantener su cuenta después de comenzar la universidad. Para fines de 2009, el banco había implementado Temuulel en todas sus sucursales a lo largo del país. Se puede hallar información más detallada acerca de las características del producto Temuulel en el cuadro comparativo que figura en el Apéndice.

En septiembre de 2010 XacBank implementó Aflatoun, un programa social y financiero dirigido hacia niñas y niños de entre 7 y 13 años. El currículum consiste en diez sesiones que cubren los derechos del niño, el establecimiento de objetivos y los ahorros. Representantes de XacNGO suministran Capacitación para Capacitadores (ToT por sus siglas en inglés) a profesores en provincias a lo largo de Mongolia, quienes a su vez imparten el programa a los estudiantes. A aquellos estudiantes que participan en el programa Aflatoun se les ofrecen cuentas de Futuro Millonario de XacBank, junto con sus padres.

ESTUDIO  
de CASO

## Estudios de Caso

### Banco ADOPEM (República Dominicana)

Banco ADOPEM, institución miembro de la red de Women's World Banking en la República Dominicana, es un banco microfinanciero líder de ahorro y crédito, galardonado, con un enfoque hacia las mujeres de bajos ingresos. El banco ofrece préstamos, remesas, seguros y productos de ahorro en sus más de 30 sucursales a lo largo del país. Antes del proyecto del Efecto Niña, el banco no tenía un producto de ahorro específicamente dirigido a los jóvenes.

Tras realizar una investigación de mercado en profundidad y diseñar prototipos de productos, el equipo conjunto de Women's World Banking-Banco ADOPEM del proyecto realizó la prueba piloto de dos productos de ahorro denominados "Mía", segmentados por edad y ofrecidos tanto a niños como a niñas. Asimismo se lanzó un programa de educación financiera a través de las escuelas, en asociación con ADOPEM ONG, a principios de 2010. A finales de 2011 el banco había masificado el producto en todas sus sucursales a través del país. Los productos "Mía" son las primeras cuentas de ahorro que ofrece una institución microfinanciera en el Caribe, cuya meta son los niños y jóvenes. Las cuentas Mía tienen un bajo monto de depósito inicial, pocos requisitos de apertura y ningún cargo adicional siempre que se realice por lo menos una transacción cada seis meses. Puede hallarse información más detallada acerca de las características de los productos Mía en el cuadro comparativo que figura en el Apéndice.

### PEACE MFI S.CO (Ethiopia)


PEACE MFI S.CO, institución miembro de la red de Women's World Banking en Etiopía, es una institución microfinanciera fundada en noviembre de 1999, que cuenta con una red de 22 sucursales a lo largo de Etiopía.

PEACE MFI S.CO fue una de las diez instituciones financieras en África Sub-Sahariana, seleccionadas para suministrar un amplio programa de ahorros para jóvenes con el apoyo de YouthStart (véase [Funders](#) para obtener más información). Women's World Banking suministró asistencia técnica a PEACE MFI S.CO para la investigación, el diseño y la implementación de su programa de ahorro. Tras realizar una investigación de mercado en profundidad y diseñar prototipos del producto, PEACE MFI S.CO y Women's World Banking desarrollaron "Lenege" ("Para el Mañana" en amárico), un programa de ahorro para jóvenes que fue lanzado por PEACE MFI S.CO en diciembre de 2011. Este programa consiste en una cuenta de ahorros controlada por jóvenes, para jóvenes de áreas semiurbanas, ya sean o no colegiales, complementada por un currículum de educación financiera práctica, suministrado por personal de la sucursal. A fines de 2012 PEACE MFI S.CO puso a prueba la segunda fase del programa Lenege de ahorros para jóvenes, destinado a adolescentes casadas de áreas rurales, en la región de Amhara de Etiopía. Las participantes y graduadas del programa Meserete Hiwot del Population Council—que consiste en grupos que se reúnen semanalmente, facilitados por mentores, y que cubren un amplio currículum sobre sustentos (salud reproductiva, género, VIH/SIDA, saneamiento y otros)—fueron vinculadas a la cuenta Lenege y a educación financiera complementaria.



## Instituciones Financieras Destacadas

Además de los estudios de caso de instituciones a las que Women's World Banking ha suministrado asistencia técnica directamente en cuanto a ahorros para jóvenes, esta publicación también destacará las experiencias en ahorro para jóvenes de otras instituciones financieras, ya sea en la red de Women's World Banking o bien en la comunidad más amplia de ahorros para jóvenes. Las experiencias específicas de estas instituciones financieras también serán valiosas para suministrar contexto para las diferentes fases de desarrollo del programa presentado en esta publicación. Todas las instituciones financieras mencionadas a continuación asistieron al taller de trabajo de “Innovaciones en Ahorros para Jóvenes”, que se celebró en abril de 2012.

Puede hallarse información más detallada acerca de las características de los productos de ahorro para jóvenes de estas instituciones financieras, en el  **cuadro comparativo** que figura en el Apéndice.

### Caja Arequipa\* (Perú)

Caja Arequipa es una institución de microfinanzas líder en Perú, que ha estado prestando servicio a las personas de bajos ingresos desde hace más de 24 años. Su misión consiste en ofrecer productos y servicios de microfinanzas de la mejor calidad, a sus clientes. Estos servicios incluyen: préstamos para micro y pequeños empresarios, préstamos agrícolas y con garantía, así como programas de ahorro voluntario para sus miembros adultos y jóvenes. La institución cuenta con más de 150.000 prestatarios y 350.000 depositantes. Tiene más de 56 sucursales y 200 puntos de servicio por todo el país. Desde sus comienzos en 1986, Caja Arequipa ha operado con el objetivo claro de prestar servicio a poblaciones de bajos ingresos que tradicionalmente no tienen acceso a productos y servicios financieros, promoviendo el crecimiento y el desarrollo de la fuerza laboral productiva en Perú.

### Diamond Bank (Nigeria)

Diamond Bank es uno de los bancos líderes en Nigeria, respetado por su excelente suministro de servicios y su impulso innovador. Diamond Bank ha obtenido varios premios en los This Day Annual Awards, incluyendo el prestigioso “Banco Nigeriano del Año, 2009”, el “Banco más Mejorado del Año, 2007” y “el Mejor Banco en Fusiones y Adquisiciones, 2006.” El banco

comenzó como una compañía privada de responsabilidad limitada en 1991, se convirtió en un banco universal en 2001 y luego se convirtió en una sociedad pública de responsabilidad limitada, en 2005. Con más de 240 sucursales por todo el país, Diamond Bank ofrece una gama de productos y servicios que incluyen: préstamos empresariales, propuestas de ahorro para adultos y jóvenes, gestión de capital, servicios de administración de efectivo, servicios de transferencia de dinero, servicios privados y servicios comerciales. Además, ofrece servicios bancarios minoristas, banca corporativa, banca corporativa nacional y servicios bancarios del sector público.

### Equity Bank\* (Kenia)

Equity Bank abrió sus puertas en 1984, evolucionando desde una sociedad hipotecaria a una institución de microfinanzas, a un Banco Comercial cuyas acciones cotizan en las Bolsas de Valores de Nairobi y Uganda. Con más de 8 millones de cuentas, que representan el 50 por ciento de todas las cuentas bancarias en Kenia, Equity Bank es el mayor banco de la región en términos de base de clientes, opera en Uganda, Sur de Sudán, Ruanda y Tanzania, y cuenta con una estrategia de expansión panafricana. Equity Bank continúa obteniendo reconocimiento por su singular modelo de negocios transformacional. Al Banco se le reconoce por haber puesto los servicios bancarios a disposición de la población, mediante la provisión de servicios accesibles, asequibles, convenientes y flexibles.

La visión de Equity Bank consiste en “defender la prosperidad socioeconómica de las personas de África”, ofreciendo servicios financieros inclusivos, enfocados en los clientes, que empoderan social y económicamente a sus clientes y a otras partes interesadas.

\* Miembro de la Red de Women's World Banking



## Instituciones Financieras Destacadas

### Hatton National Bank (Sri Lanka)

Hatton National Bank (HNB) es un excelente banco comercial del sector privado en Sri Lanka, con una presencia global. Ha obtenido reconocimiento como el Mejor Banco de Primer Piso en Sri Lanka, por la revista Asian Banker durante cinco años consecutivos, por su desempeño entre 2007 y 2011.

HNB ofrece una serie de productos y servicios dirigidos a personas particulares y negocios. Para particulares, ofrece cuentas de ahorros en rupias y en divisas, cuentas de ahorros para menores y jóvenes, cuentas de ahorros para la tercera edad, depósitos a plazo en rupias y divisas, préstamos y alquiler con opción a compra. En los ahorros para niños y jóvenes, HNB ha estado a la vanguardia de la innovación con la introducción de HNB Jumbo Till, School Banking Concept, Student Manager Associations y las iniciativas de desarrollo de productos insignia, que atienden a segmentos específicos con Singithi Kiriketiyo, Singithi Lama, Teen y Yauwanabhimana, un programa de empoderamiento de los jóvenes que es la última adición al conjunto de productos del banco. Para las empresas, HNB ofrece capital de trabajo, préstamos a corto y mediano plazo, financiación comercial, crédito para proyectos, financiación para préstamos sindicados, garantías de cartas de crédito, alquiler con opción a compra, servicios de custodia y servicios de cambio de divisas.

### Kenya Women Finance Trust\* (Kenia)

Kenya Women Finance Trust (KWFT-DTM) fue fundada en 1981 por un grupo de mujeres abogadas, banqueras y empresarias, como una institución financiera dedicada a atender las necesidades financieras de las mujeres: un banco de servicios a la mujer, liderado por mujeres. KWFT-DTM ha llegado a ser una de las instituciones microfinancieras de mayor éxito en el país y una de las que tiene un mayor alcance, llegando a más de 400.000 ahorristas y a cerca de 600.000 prestatarias tanto en áreas rurales como urbanas de Kenia.

Siendo la única institución financiera con un enfoque exclusivo hacia las mujeres clientes en Kenia, el éxito de KWFT-DTM se basa en una creencia en el empoderamiento de las familias a través de las mujeres. De acuerdo con la Dra. Jennifer Riria, Alta Ejecutiva del Grupo Kenya Women Holding Company, “Cuando se trata de la pobreza, debemos saber que nadie puede erradicarla completamente. Sin embargo, debemos poder crear oportunidades de empoderamiento para salvar vidas. Para salvar a la familia, debemos comenzar salvando a las mujeres, empoderándolas para que puedan poner comida sobre la mesa... ayudándolas a crear activos, empoderándolas para que tomen control de sí mismas con ingresos autogenerados”. KWFT ofrece préstamos grupales y préstamos individuales, y requiere que las

mujeres ahorren cuando acceden al crédito. La mayoría de los préstamos de KWFT son préstamos empresariales, con un pequeño porcentaje para educación y cuidado de la salud. KWFT ofrece también una serie de cuentas de ahorro para jóvenes y adultos.

### Finance Trust\* (Uganda)

Finance Trust Ltd MDI (Finance Trust) comenzó a operar en 1984, lo que la hace una de las más antiguas instituciones de microfinanzas en Uganda. La compañía es parte del sector financiero formal de Uganda y tiene licencia y está regulada por el Banco de Uganda para captar depósitos. La compañía cuenta con una de las mayores redes de sucursales en Uganda, con 30 sucursales interconectadas que prestan servicio a más de 160.000 clientes con diversas soluciones de ahorro y crédito, incluyendo préstamos para negocios, préstamos sobre salarios, préstamos para las cuotas escolares, cuentas de ahorros para adultos y jóvenes, depósitos a plazo fijo y servicios de remesas.

\* Miembro de la Red de Women's World Banking

## Capítulo 1

# *Creando el Caso de Negocios de los Ahorros para Jóvenes*

### **Este capítulo ayudará a las instituciones a:**

- ✓ Comprender el enfoque de Women's World Banking hacia el diseño de programas de ahorros para jóvenes;
- ✓ Desarrollar el caso de negocio de los ahorros para jóvenes en su institución financiera; y
- ✓ Preparar una propuesta de programa de ahorros para jóvenes para su institución financiera.

### **Visión General**

Este capítulo se enfoca en la creación del caso de negocios y el fundamento para los ahorros de los jóvenes, de manera que su institución financiera pueda tomar una decisión informada acerca de si avanzar o no en el proceso de desarrollo del programa para lanzar un programa de ahorros para jóvenes.

Presentamos primero la importancia de una estrategia dirigida al ahorro para los jóvenes, como parte de las ofertas de productos para el ciclo de la vida de una institución financiera, seguida del enfoque de Women's World Banking hacia el desarrollo de un programa de ahorros para jóvenes y de qué manera los temas en este primer capítulo encajan en el proceso general.

A continuación presentamos los fundamentos y el caso de negocios para ofrecer los ahorros para jóvenes, explicando lo que esto puede hacer por su negocio y sus clientes; luego analizamos cómo usted puede desarrollar el caso de negocios para los ahorros para jóvenes en su institución financiera, a través de una investigación inicial para identificar cualquier limitación y/u oportunidad del mercado, y luego a través del desarrollo de una propuesta de programa para su gerencia.

En general, este capítulo expone un esquema para ayudarle a determinar si su institución financiera está preparada para proseguir hacia los siguientes capítulos.

## Una Estrategia para los Jóvenes

A través de la extensa investigación realizada por Women's World Banking sobre ahorros para jóvenes en entornos de bajos ingresos a nivel global, hemos hallado que jóvenes a una edad tan temprana como los 10 años acumulan dinero regularmente, lo administran activamente y desean guardarlo en un lugar seguro para ahorrarlo. Sin embargo, las instituciones financieras se orientan tradicionalmente hacia los adultos como clientes y no consideran a los jóvenes como un mercado meta viable o un segmento de clientes distinto—considerando a los jóvenes como “pequeños” o “futuros” adultos, en lugar de verlos como un segmento con sus propias necesidades y aspiraciones. En el momento de la publicación, la disponibilidad de productos de ahorro diseñados verdaderamente para el uso y la administración por parte de los jóvenes parece estar limitada.

En muchos países en desarrollo, las cuentas de ahorros para adultos que instan a los padres a ahorrar para sus hijos, son comunes entre las instituciones financieras de primer piso. Dirigirse a los padres puede tener un mayor impacto comercial—mayor capacidad de ahorro y la posibilidad de vender a los clientes otros productos—pero hay un caso de negocio financiero y social para la prestación de servicios a los jóvenes.

Para una institución financiera, una estrategia holística, del ciclo de vida, que cumple con las necesidades de un cliente desde la juventud hasta la edad adulta, puede crear clientes leales a largo

plazo. Las instituciones financieras con estrategias integrales para jóvenes, ofrecen productos para cada etapa importante de la vida entre la infancia y la edad adulta, incluyendo cuentas para niños, cuentas para adolescentes, cuentas para adultos jóvenes y préstamos para la universidad y otras necesidades. Estos productos están diseñados para asegurar que los jóvenes se conviertan en clientes de una institución financiera específica a una edad temprana y que continúen siendo clientes de la misma institución durante toda su vida, así como, en otros casos, abordando las necesidades financieras de los padres relacionadas con los niños. En cada mercado donde Women's World Banking ha trabajado, los niños constituyen una de las principales preocupaciones para las mujeres y sus familias, y también una de las mayores responsabilidades financieras.

**Una estrategia para jóvenes debe no solo incrementar el acceso a los servicios financieros, sino también desarrollar la capacidad financiera, y por lo tanto estar dirigida al ahorro, con una educación financiera integrada, orientada a la acción. La integración de la educación financiera es fundamental para dotar a las personas jóvenes de los recursos y el conocimiento para afrontar los retos de la edad adulta. Por esa razón, la estrategia del programa de ahorros para jóvenes, detallada en esta publicación, se enfoca en la acumulación de activos y el desarrollo de las habilidades.**





## Componentes de un programa de ahorros para jóvenes

### Cuenta de ahorros controlada por jóvenes

- ✓ Capacidad para realizar depósitos independientemente
- ✓ Restricciones de retiros limitados
- ✓ Bajo monto para apertura de cuentas
- ✓ Bajo monto de mantenimiento de cuentas

### Educación financiera complementaria e integrada

- ✓ Suministrada por la institución financiera, socio y/u organizaciones afiliadas a través de diferentes canales de suministro
- ✓ Variados formatos y contenido, dependiendo del contexto del mercado
- ✓ Orientada a la acción y continua, vinculando un mayor conocimiento financiero con una conducta financiera positiva y mejorada

### Estrategia de mercadeo y alcance que es atractiva a los jóvenes

- ✓ Colateral
- ✓ Libretas de ahorro
- ✓ Incentivos
- ✓ Compromiso con la comunidad

### Alineamiento institucional para prestar servicio a los jóvenes

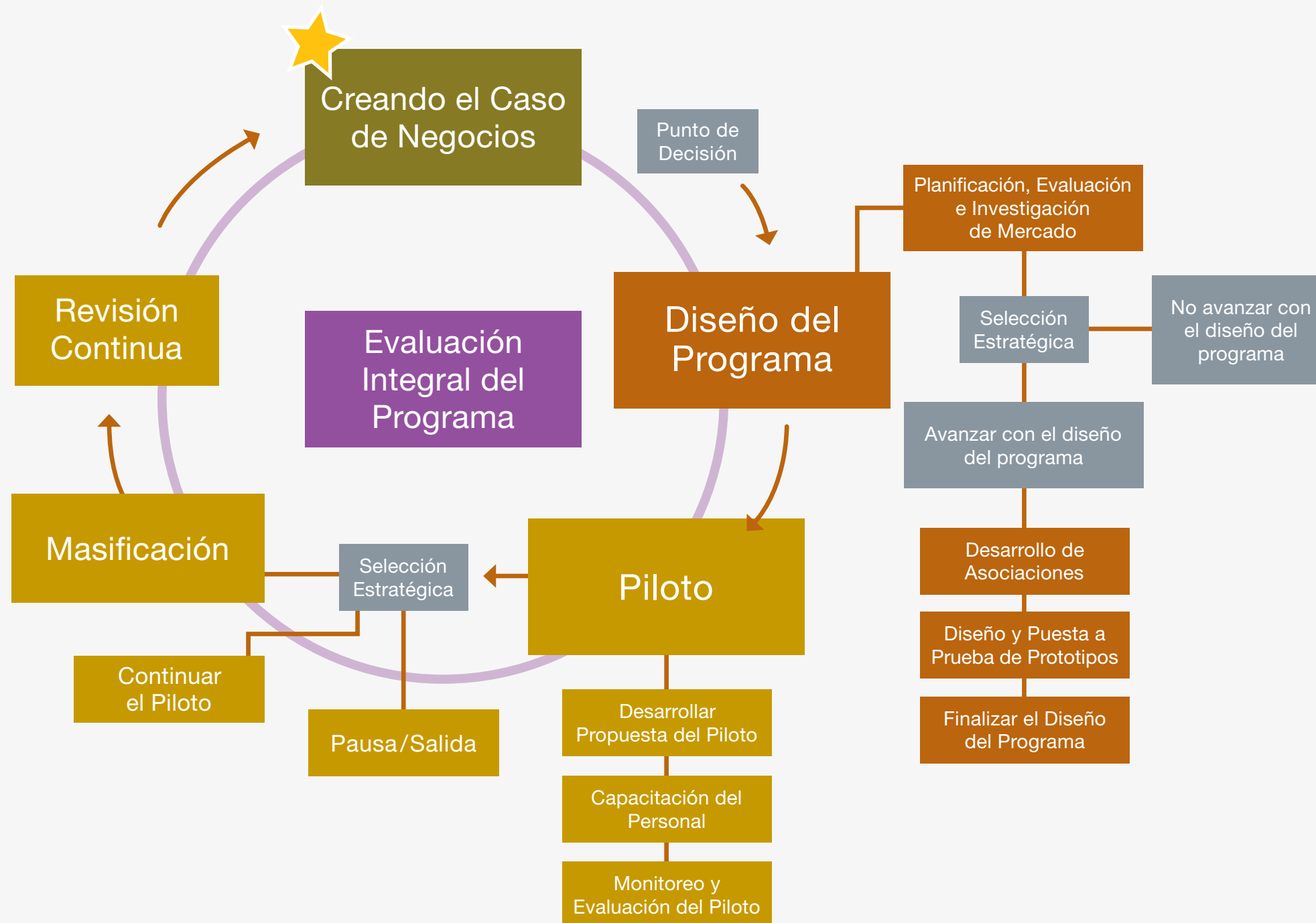
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Canales de suministro
- ✓ Datos y SIG
- ✓ Gestión del desempeño



Las estrategias diferenciadas para prestar servicio a niños y niñas son cada vez más importantes, a medida que los jóvenes se hacen mayores, y podrían ser esenciales al llegar a la adolescencia. Las herramientas de evaluación e investigación en el [Capítulo 2](#) le ayudarán a determinar su mercado meta.

# Proceso de Desarrollo del Programa de Women's World Banking

El proceso de diseño del programa se presenta como un proceso circular porque usted estará revisando continuamente su programa de ahorros para jóvenes y es posible que deba revisar ciertas etapas del proceso, especialmente a medida que su mercado o institución cambien.



# Creando el Caso de Negocios

Para elaborar el caso de negocios para los ahorros para jóvenes en su institución financiera, es útil hacer dos preguntas relacionadas e igualmente importantes:

## Pregunte

¿Qué puede hacer el ahorro para jóvenes por mi negocio?

**Impacto sobre la Institución**

## Pregunte

¿Qué puede hacer el ahorro para jóvenes por mis clientes?

**Impacto sobre los Clientes**

🔍 Descubra por qué las instituciones financieras destacadas en esta publicación electrónica ofrecen ahorros para jóvenes.



## Creando el Caso de Negocios

### Impacto sobre la Institución

1. **Repercusiones sobre los ingresos y la hoja del balance general**
2. **Ganándose la lealtad de la siguiente generación de clientes adultos**
3. Demostrando responsabilidad social
4. Posicionando a la institución financiera como un proveedor de “soluciones financieras”, no solo como un proveedor de productos genéricos
5. Atendiendo las necesidades de sus clientes y sus familias en sentido más amplio, a través de estrategias de venta cruzada y productos “pegadizos”
6. Captando un porcentaje más elevado de la “billetera de ahorros” de una unidad familiar

# Impacto sobre la Institución

## Repercusiones sobre los ingresos y la hoja del balance general

- Depósitos movilizados que llevan a un menor costo de los fondos
- Apego y longevidad (o madurez) de los fondos, creando mayor estabilidad y previsibilidad en la hoja del balance general
- Mayores gastos—desarrollo de productos, interés, promoción y ventas
- Mayor rentabilidad

## Ganándose la lealtad de la siguiente generación de clientes adultos

Una primera experiencia positiva con una institución financiera formal, especialmente a una edad temprana, puede permanecer con una persona durante muchos años. Si sus experiencias siguen siendo positivas, estos jóvenes podrían muy probablemente continuar utilizando dicha institución financiera ya como adultos—no solo para ahorros, sino para todas sus necesidades financieras. Incluso si su experiencia no es memorable o especialmente positiva, una vez que las personas tienen una cuenta en una institución particular y están familiarizadas con ella, la molestia de cambiar de institución financiera, incluyendo la perspectiva de aprender nuevas rutinas y reglas, puede ser un incentivo significativo para que alguien continúe utilizando su antigua cuenta. Además, la provisión de educación financiera y de ahorros a los jóvenes ayuda a asegurar que estos clientes, como adultos, serán mejores ahorradores y puede también, potencialmente, disminuir los riesgos crediticios para la institución financiera.

## Creando el Caso de Negocios

### Impacto sobre la Institución

1. Repercusiones sobre los ingresos y la hoja del balance general
2. Ganándose la lealtad de la siguiente generación de clientes adultos

#### 3. Demostrando responsabilidad social

#### 4. Posicionando a la institución financiera como un proveedor de “soluciones financieras”, no solo como un proveedor de productos genéricos

#### 5. Atendiendo las necesidades de sus clientes y sus familias en sentido más amplio, a través de estrategias de venta cruzada y productos “pegadizos”

6. Captando un porcentaje más elevado de la “billetera de ahorros” de una unidad familiar

#### • Demostrando responsabilidad social

Una institución financiera que suministra ofertas de productos de ahorro para jóvenes y una experiencia amigable, transparente y socialmente beneficiosa para los jóvenes, obtiene una reputación como una institución que se preocupa por la comunidad, lo cual mejora, en última instancia, su posicionamiento de marca. En algunos mercados, su institución financiera posiblemente deba ofrecer ahorros para jóvenes para mantener o desarrollar su reputación en la comunidad, si es que las instituciones financieras de la competencia ya tienen ofertas de productos de ahorro.

#### • Posicionando a la institución financiera como un proveedor de “soluciones financieras”, no solo como un proveedor de productos genéricos

En lugar de ser percibido únicamente como un vendedor de cualquier tipo de producto a sus clientes, las instituciones financieras que incorporan la educación financiera en sus productos, promociones e interacciones con sus clientes, o que incluso suministran programas de educación financiera independientes, se posicionan como comprensivas y proveedoras de soluciones para las necesidades financieras de los clientes. Por ejemplo, la investigación de mercado de Women's World Banking en múltiples mercados, identificó que los padres se preocupan de que sus hijos aprendan a administrar bien el dinero. Cuando una institución financiera demuestra que está ayudando a los padres a enseñar a sus hijos a ahorrar, puede posicionarse a sí misma como un proveedor de soluciones financieras. Esto puede conllevar un considerable cambio cultural para algunas instituciones financieras, pero también los dividendos pueden resultar significativos. Es fácil duplicar productos y que finalmente se conviertan en algo de consumo masivo; sin embargo, es más difícil duplicar una reputación y un modelo de negocios orientado a la comprensión de los jóvenes y a la provisión de soluciones adecuadas, personalizadas.

#### • Atendiendo las necesidades de sus clientes y sus familias, en sentido más amplio, a través de estrategias de venta cruzada y productos “pegadizos”

Las instituciones financieras pueden utilizar los ahorros para jóvenes como un producto de entrada para llegar a nuevas familias y finalmente suministrar múltiples productos a múltiples miembros de esas familias. Esta creciente interacción lleva a una mejor retención de clientes y a una menor inactividad de cuentas.

## Creando el Caso de Negocios

### Impacto sobre la Institución

1. Repercusiones sobre los ingresos y la hoja del balance general
2. Ganándose la lealtad de la siguiente generación de clientes adultos
3. Demostrando responsabilidad social
4. Posicionando a la institución financiera como un proveedor de “soluciones financieras”, no solo como un proveedor de productos genéricos
5. Atendiendo las necesidades de sus clientes y sus familias en sentido más amplio, a través de estrategias de venta cruzada y productos “pegadizos”

6. **Captando un porcentaje más elevado de la “billetera de ahorros” de una unidad familiar**

**Billetera de Ahorro:**  
Monto total de dinero que las personas asignan a ahorros



#### Banco ADOPEM (República Dominicana)

Mientras llevábamos a cabo la investigación en la República Dominicana para el producto de ahorro para jóvenes Mía, observamos ejemplos de primera mano de mujeres que aseguraban que ellas nunca habían tenido una cuenta formal, pero que habían abierto cuentas para sus hijos. Estas cuentas de ahorros para jóvenes están controladas legalmente por las madres y el dinero depositado en las cuentas por sus hijos procede principalmente de ellas. Sin embargo, estas mujeres no consideraban que ellas mismas estuvieran listas para ahorrar en un banco para sus propias necesidades. Con una efectiva estrategia de venta cruzada y mercadeo, instituciones financieras tales como Banco ADOPEM pueden aprovechar la entrada de jóvenes en el sistema financiero formal para ofrecer también productos y servicios financieros apropiados para los padres y los tutores.

Además, cuando estos clientes utilizan múltiples productos, o se usan múltiples productos dentro de una sola unidad familiar que coopera financieramente, el resultado puede ser la creación de un elemento disuasorio para cambiar de proveedores de servicios financieros. Este apego puede ser especialmente significativo en entornos donde habilitar a las personas para que gestionen múltiples cuentas, desplazándose sólo una vez a una sucursal o esperando en una cola, representa ganancias reales en eficiencia. Asimismo disminuye efectivamente el costo de transacción por cuenta, lo que en algunos mercados ha demostrado ser un elemento impulsor significativo de la actividad de las cuentas.



#### Captando un porcentaje más elevado de la “billetera de ahorros” de la unidad familiar

La investigación de Women's World Banking en múltiples mercados de bajos ingresos ha mostrado que las mujeres suelen emplear múltiples mecanismos para ahorrar. Informan que lo hacen así para mitigar el riesgo y aprovechar las características presentadas por cualquier vehículo en particular. Ellas asignan fines específicos a diferentes vehículos, tales como ahorros bancarios como colateral de préstamos y ahorros de ROSCAS<sup>1</sup> para comprar regalos para las fiestas. El dinero asignado a vehículos particulares puede luego limitarse a su propósito particular—por ejemplo, las mujeres posiblemente sólo ahorren en un banco lo que necesitan para obtener el siguiente préstamo. Si una institución financiera puede diseñar cuentas de ahorros que presenten razones más convincentes para que las personas ahorren en una institución financiera formal, tal como ahorrar para el futuro de sus hijos o por una oportunidad de ganar una beca, entonces sus clientes podrían destinar un porcentaje más elevado de su billetera de ahorros a dicha institución financiera. El suministro de una nueva motivación para ahorrar, junto con mecanismos accesibles y efectivos de ahorro, podrían incluso ampliar el tamaño de su billetera, ayudando a las personas a ahorrar más que antes.

<sup>1</sup> ROSCA significa Asociación Rotativa de Ahorro y Crédito (Rotating Savings and Credit Association), un nombre genérico que se emplea para referirse a una diversidad de mecanismos utilizados para ahorrar y a menudo tomar préstamos, dentro de un grupo de personas. Cada miembro del grupo contribuye el mismo monto en cada reunión, y un miembro solicita la suma completa—un rol que ‘rota’ entre los diferentes miembros del grupo, por turnos.

## Creando el Caso de Negocios

### Impacto sobre los Clientes

#### Impacto Social Directo

1. Una manera segura, sencilla y asequible de guardar dinero
2. Inclusión financiera
3. Mejor administración del dinero

#### Impacto Social Secundario

1. Uso más óptimo del sistema financiero formal en la edad adulta
2. Mayor autoconfianza
3. Menor vulnerabilidad y mejor salud
4. Repercusiones para las Niñas

## Impacto sobre los Clientes

La propuesta de valor o impacto social de los ahorros para jóvenes puede dividirse en impactos sociales directos inmediatos, que pueden tener los ahorros para jóvenes, así como los impactos sociales secundarios o a largo plazo, que son potencialmente más difíciles de medir o anticipar para los clientes y otras partes interesadas.

## Creando el Caso de Negocios

### Impacto sobre los Clientes

#### Impacto Social Directo

1. Una manera segura, sencilla y asequible de guardar dinero
2. Inclusión financiera
3. Mejor administración del dinero

#### Impacto Social Secundario

1. Uso más óptimo del sistema financiero formal en la edad adulta
2. Mayor autoconfianza
3. Menor vulnerabilidad y mejor salud
4. Repercusiones para las Niñas

## Impacto Social Directo

### Una manera segura, sencilla y asequible de guardar dinero

Este es el beneficio principal de cualquier cuenta de ahorros para el mercado de bajos ingresos y es importante que este valor se transmita a los clientes a través de términos y condiciones transparentes y sencillos, así como de comisiones bajas.

### Inclusión financiera

La incorporación de los jóvenes al sector bancario formal a través de cuentas controladas por éstos, es parte de la agenda de inclusión financiera en sentido más amplio. Estos productos pueden también ser un portal de entrada para los padres que nunca han utilizado servicios financieros formales o productos de ahorro, pero que aprovechan la oportunidad de ahorrar para el futuro de sus hijos comenzando con las cuentas de ahorros para jóvenes.

### Mejor administración del dinero

Al integrar la educación financiera en el diseño y mercadeo de productos, a través de asistencia con el establecimiento de objetivos, desarrollando planes e incentivos para crear hábitos de ahorro regular, las instituciones financieras pueden ayudar tanto a los padres como a los jóvenes, a ahorrar más y a lograr sus objetivos financieros. La educación financiera puede tener incluso un mayor impacto si el acceso a una cuenta de ahorros y la oportunidad de practicar utilizando la cuenta se integran en la educación financiera. Los padres pueden estar particularmente agradecidos por la asistencia en exponer a sus hijos a estos importantes conocimientos prácticos, reforzando la percepción del banco como un proveedor de soluciones financieras.



## Creando el Caso de Negocios

### Impact on Clients

#### Impacto Social Directo

1. Una manera segura, sencilla y asequible de guardar dinero
2. Inclusión financiera
3. Mejor administración del dinero

#### Impacto Social Secundario

1. Uso más óptimo del sistema financiero formal en la edad adulta
2. Mayor autoconfianza
3. Menor vulnerabilidad y mejor salud
4. Repercusiones para las Niñas

### Resultados de la Investigación

En Mongolia, los evaluadores de Microfinance Opportunities (MFO) hallaron evidencia de que las niñas que abrían una cuenta de ahorros se sentían más cómodas analizando cuestiones financieras con sus padres, maestros, personal de la institución financiera y entre sí, que lo que habían estado antes de abrir la cuenta y en comparación con otras niñas que no habían abierto ninguna cuenta.

#### Estudio de Evaluación del Impacto de MFO

## Impacto Social Secundario

Los impactos secundarios son aquellos que pueden aparecer a lo largo de meses o años, quizá sin un reconocimiento explícito de aquellos a quienes afectan. La mayoría de los impactos mencionados a continuación proceden no solo de tener y utilizar sencillas cuentas de ahorro, sino de integrar la educación financiera en el diseño de cuentas y el mercadeo, o de servicios no financieros adicionales que se suministran en coordinación con la oferta de cuentas.

### Uso más óptimo del sistema financiero formal en la edad adulta

Si una institución financiera se compromete directamente con los jóvenes como clientes y hace un esfuerzo para explicar sus productos e institución de una manera apropiada para los jóvenes, entonces éstos posiblemente desarrollen una comprensión y un nivel de comodidad más profundos con el sistema financiero formal, lo que a su vez puede llevar a su utilización de dicho sistema de manera más óptima, como adultos. Este impacto social secundario para los clientes es también un impacto potencial de negocio para la institución financiera, si los jóvenes continúan siendo leales a la institución en la edad adulta.

Simplemente el hecho de que una institución formal les trate como clientes y les aliente a ahorrar, puede afectar positivamente a las actitudes sobre administración del dinero y ayudar a los jóvenes a desarrollar experiencia y conocimientos hacia la edad adulta.

### Mayor autoconfianza

Los jóvenes adquieren madurez y confianza en su capacidad, no solo de la participación en una actividad tradicional de los adultos, sino también de la experiencia de establecer y lograr objetivos.

### Menor vulnerabilidad y mejor salud

Tanto el conocimiento como la existencia de dinero guardado en un lugar seguro en caso de necesidad, puede reducir la vulnerabilidad de los jóvenes permitiéndoles invertir más en ellos mismos, adoptar una conducta menos arriesgada, y manejar los contratiempos y los retos de manera más efectiva.

Cuando los ahorros para jóvenes y la educación financiera se integran en un programa que contempla otras cuestiones sociales que afrontan los jóvenes, la evidencia preliminar de Population Council sugiere que se puede reducir la vulnerabilidad aún más, a través de la creación de activos sociales, y eventualmente se puede mejorar la salud.



## Creando el Caso de Negocios

### Impact on Clients

#### Impacto Social Directo

1. Una manera segura, sencilla y asequible de guardar dinero
2. Inclusión financiera
3. Mejor administración del dinero

#### Impacto Social Secundario

1. Uso más óptimo del sistema financiero formal en la edad adulta
2. Mayor autoconfianza
3. Menor vulnerabilidad y mejor salud
4. Repercusiones para las Niñas

## Repercusiones para la Niñas

Numerosas niñas en el mundo en desarrollo no tienen acceso a servicios financieros, y a menudo afrontan retos mayores y distintos que los niños, a medida que pasan por la adolescencia hacia la edad adulta. Suelen experimentar tasas de abandono escolar superiores, al tiempo que las restricciones sobre sus movimientos y las demandas de su tiempo para las labores del hogar disminuyen sus oportunidades de desarrollar sólidas redes sociales. Los niños reciben más a menudo oportunidades de aprender cómo ganar y administrar el dinero, mientras que a las niñas se les enseña cómo realizar tareas domésticas no remuneradas. Si una niña necesita dinero, dependerá de sus padres o se verá obligada a adoptar una conducta arriesgada, incrementando así su vulnerabilidad.

Sin embargo, la accesibilidad de los productos de ahorro y los programas de educación financiera, adaptados para niñas de bajos ingresos, tiene repercusiones significativas para el empoderamiento económico y social de las niñas. Al cultivar una comprensión de la importancia de ahorrar, desarrollar los hábitos de ahorro y abrir cuentas de ahorro controladas por ellas, las niñas desarrollan destrezas para la acumulación de activos, la administración del riesgo y el establecimiento de objetivos, equipándolas mejor para planificar para el futuro. Women's World Banking cree que una mayor inclusión financiera podría asociarse con mayores logros educativos entre las niñas, el retraso de los matrimonios y de los partos—todo lo cual tiene repercusiones más amplias para la reducción de la pobreza.

Para las instituciones financieras con un enfoque hacia las mujeres de bajos ingresos, dirigirse hacia las niñas, tanto para productos de ahorro como para programas adicionales, puede servir para abordar algunas de las causas originarias del desempoderamiento y la falta de capacidad financiera que a menudo caracterizan a gran parte de su base de clientes de mujeres adultas.

## Resultados de la Investigación

En el programa de Population Council en Uganda: “Productos de Ahorros Seguros e Inteligentes para Niñas Adolescentes Vulnerables”, en asociación con MicroSave y dos instituciones financieras, FINCA-Uganda y Finance Trust, las niñas abrieron cuentas y se integraron en grupos de pares, liderados por mentores mayores, que se reunieron una vez a la semana durante un año en espacios seguros. A través de esta plataforma, los mentores facilitaron el aprendizaje y la deliberación entre las niñas en torno a la educación financiera, la salud sexual y reproductiva, y cuestiones sociales. Los resultados iniciales de la evaluación del piloto muestran un impacto más positivo sobre esas niñas, que las niñas que sólo tenían cuentas de ahorros y un grupo de comparación sin ahorros o reuniones en grupo. Estos resultados incluyeron: disponer de un presupuesto, contar con alguien de quien tomar dinero prestado en caso de emergencia, menos casos reportados de sentimiento de “no valer nada”, tener objetivos para la vida en el futuro, y más conocimiento y actitudes positivas acerca de la salud sexual y reproductiva.



**Clare Tumwesigye, de Finance Trust, explica por qué prestan servicios a las niñas.**

## Desarrollo del Caso de Negocios en su Institución Financiera

1. Comunicación Interna
2. Diagnóstico: Investigación Inicial Secundaria y Primaria
3. Análisis de Punto de Equilibrio y Rentabilidad de Alto Nivel
4. Desarrollo de Propuesta de Programa de Ahorros para Jóvenes

# Desarrollo del Caso de Negocios en su Institución Financiera

## Comunicación Interna

El primer paso en el desarrollo del caso de negocios para un programa de ahorros para jóvenes consiste en asegurar el compromiso de las partes interesadas apropiadas desde el principio. Las partes interesadas apropiadas incluyen, como mínimo, al personal de los equipos de desarrollo empresarial, responsabilidad social corporativa (si estuviera disponible), finanzas, movilización de depósitos y riesgos.

Estas partes interesadas deben participar en el desarrollo del caso de negocios, realizando y analizando la investigación inicial y la planificación del desarrollo del programa. Luego, cuando su institución financiera llegue al punto de decisión respecto a si proseguir o no con un programa de ahorros para jóvenes, usted habrá asegurado que todas las partes interesadas apropiadas son parte de dicho proceso de toma de decisiones.



PEACE MFI S.CO desarrolló la aceptación interna, creando un grupo de estudio de Lenege, comunicando la importancia de los ahorros para jóvenes y asignando roles específicos al personal del nivel superior. El personal del grupo de estudio desempeñó un papel inicial en diferentes aspectos de la planificación y preparación del caso de negocios y luego tuvo responsabilidades específicas en los subsiguientes diseño del piloto, lanzamiento inicial y preparación de la masificación a las sucursales. Estos miembros clave del personal fueron responsables del programa, basándose en cada uno de sus roles, en las áreas de operaciones, coordinación, finanzas, capacitación, SIG, tecnología de la información, mercadeo, auditoría y revisión legal.

## Diagnóstico: Investigación Inicial Secundaria y Primaria

Debe llevarse a cabo un nivel inicial de investigación secundaria y primaria, a fin de desarrollar el caso de negocios para los ahorros para jóvenes. Se recomienda que usted invierta cierto tiempo y fondos en esta etapa, para establecer la demanda de ahorros para jóvenes y asegurar así la aceptación desde el comienzo, lo que ayuda a asegurar el éxito a través de las etapas de diseño e implementación.

Si usted pasa al diseño del programa, como se detalla en el [Capítulo 2](#), emprenderá investigación secundaria y primaria más extensa. Sin embargo, en esta etapa inicial, como mínimo, usted debe examinar lo siguiente:

- Entorno legal y regulatorio
- Demografía de los jóvenes y tamaño potencial del mercado
- Organizaciones de jóvenes
- Demanda potencial de clientes en su mercado meta

## Desarrollo del Caso de Negocios en su Institución Financiera

1. Comunicación Interna

2. **Diagnóstico: Investigación Inicial Secundaria y Primaria**

3. Análisis de Punto de Equilibrio y Rentabilidad de Alto Nivel

4. Desarrollo de Propuesta de Programa de Ahorros para Jóvenes

## CONSEJO

Si su institución financiera tiene recursos adicionales, el personal directamente involucrado en el proyecto podría emprender una visita de aprendizaje internacional a otra institución financiera que ya haya introducido un producto similar, para aprender de primera mano de su experiencia. Dicha visita puede tener lugar en cualquier momento entre el comienzo de la etapa de planificación y el final de la etapa piloto, aunque es más útil una visita más temprano durante el proceso. Women's World Banking u otras redes de microfinanzas pueden ponerle en contacto con instituciones financieras dispuestas a auspiciar una visita de aprendizaje de ese tipo.

## Investigación Secundaria

Pueden adaptarse herramientas del [Capítulo 2](#) para esta investigación secundaria inicial.

Entorno legal y regulatorio (que debe realizar el equipo legal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance de la capacidad de los jóvenes para mantener y gestionar cuentas</li> <li>Se precisan aprobaciones de la investigación y áreas que necesitan la defensa a nivel de las políticas</li> </ul>
Tamaño del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de estadísticas y encuestas de población del gobierno local y nacional</li> <li>Informes de inteligencia del mercado</li> <li>Datos sobre clientes existentes que muestran tendencias de uso y datos de volumen de productos de actuales ofertas de productos de ahorro</li> </ul>
Competencia existente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofertas de programas de ahorros para jóvenes en otras instituciones financieras en su mercado</li> </ul>
Organizaciones de jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panorama de organizaciones</li> <li>Tipo de educación financiera y actividades generales de desarrollo de jóvenes</li> </ul>
Contexto educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estadísticas educativas</li> <li>Presencia de educación financiera en el currículum educativo nacional</li> </ul>

## Investigación Primaria

En esta etapa también se recomienda que usted realice una investigación primaria inicial con clientes jóvenes potenciales, a fin de comprender mejor la demanda y necesidades de los mismos. Esta investigación puede realizarse en forma de unos pocos grupos focales de 6 a 8 jóvenes cada uno, segmentados por edad y género. Pueden adaptarse herramientas del [Capítulo 2](#) para esta investigación primaria inicial.

En la etapa de diseño del producto se llevará a cabo una investigación primaria más completa, [tal como se detalla en el Capítulo 2](#); sin embargo, la investigación inicial en esta etapa ayudará a su institución financiera a documentar y fortalecer el caso de negocios con las perspectivas reales de los clientes jóvenes potenciales.

### Desarrollo del Caso de Negocios en su Institución Financiera

1. Comunicación Interna
2. Diagnóstico: Investigación Inicial Secundaria y Primaria

### 3. Análisis de Punto de Equilibrio y Rentabilidad de Alto Nivel

4. Desarrollo de Propuesta de Programa de Ahorros para Jóvenes

## Análisis Amplio del Punto de Equilibrio y Rentabilidad

Una parte importante del desarrollo del caso de negocios es la realización de un análisis amplio del punto de equilibrio y rentabilidad, utilizando sus herramientas internas de modelos de rentabilidad y financieros. El análisis debe incorporar proyecciones para su programa de ahorros para jóvenes y la secuencia cronológica del punto de equilibrio, basándose en lo siguiente:

- Hipótesis de la conducta de clientes, desde la investigación (primaria) inicial de clientes, realizada por su institución financiera;
- Hipótesis de tasa de conversión, desde actividades de educación financiera y mercadeo, así como venta cruzada;
- Elementos impulsores de los ingresos, tales como el margen de interés sobre ahorros movilizados y cargos o ingresos de transacciones que reflejen los objetivos y la propuesta de valor de su institución financiera; y
- Elementos impulsores de los costos, tanto fijos como variables, que reflejen sus canales de distribución previstos (sucursales, móvil, internet, escuelas, modelo de agente, etc.) y la capacidad organizacional y la infraestructura para apoyarlo. La comprensión de los gastos operativos para sus productos de ahorro existentes (costeo por producto) puede ayudar en esta área.

Asimismo recomendamos realizar unos análisis de escenario, sensibilidad y rentabilidad para considerar diversos factores que podrían afectar a sus proyecciones, tales como los siguientes:

- Escenarios que reflejen diferentes hipótesis de conductas de clientes (ej. uso de diferentes canales de suministro);
- Análisis de sensibilidad para identificar y deliberar acerca de los impulsores clave de los ingresos, gastos y la sostenibilidad general (por ejemplo, si la tasa de interés disminuye o la inflación aumenta, ¿cómo afectará esto al periodo de tiempo para llegar al punto de equilibrio?);
- Análisis de rentabilidad basado en el alcance de la masificación en la escala total proyectada (es decir, objetivos de crecimiento de clientes y expansión del canal de distribución de la institución financiera).

## Desarrollo del Caso de Negocios en su Institución Financiera

1. Comunicación Interna
2. Diagnóstico: Investigación Inicial Secundaria y Primaria
3. Análisis de Punto de Equilibrio y Rentabilidad de Alto Nivel

## 4. Desarrollo de Propuesta de Programa de Ahorros para Jóvenes

# Desarrollo de Propuesta de Programa de Ahorros para Jóvenes

A estas alturas usted debe tener suficiente información para elaborar una propuesta inicial para el comité de desarrollo empresarial de su institución financiera, la junta directiva y/u otro comité de gestión ejecutiva, responsable de tomar decisiones acerca de nuevos productos e iniciativas.

## Modelo de Propuesta

## CONSEJO



Women's World Banking recomienda que antes de presentar sus resultados y propuesta, usted lo revise primero con un gerente con experiencia en operaciones de sucursales, mercadeo y desarrollo de nuevos programas. Esta persona puede proporcionar comentarios y retroalimentación acerca de los tipos de preguntas e inquietudes que es probable que surjan en el comité de aprobación o la junta directiva. Como usted puede ver, muchas de las áreas no son muy específicas en este momento. Esta propuesta debe considerarse como un documento vivo y esas áreas deben hacerse más específicas, a medida que usted avance en el proceso de desarrollo del programa. Las prioridades o incluso las categorías de impacto podrían cambiar, a medida que usted descubra oportunidades y encuentre retos, o aun a medida que evolucionen las prioridades del mercado o de su institución financiera.

Una vez que usted esté listo para presentar su propuesta, el objetivo de la presentación debe ser proporcionar la información más relevante disponible para tomar una decisión acerca de con qué productos y segmentos del mercado proseguir, si acaso alguno. Le aconsejamos que incluya información de todas las secciones en este capítulo y explique cómo priorizó los diferentes impactos potenciales y consideró el contexto interno y externo para generar y priorizar áreas de oportunidades potenciales para su institución.



ESTUDIO  
de CASO

## XacBank (Mongolia)

XacBank es la cuarta institución más grande de Mongolia; sin embargo, el banco no siempre había sido un actor tan importante.

XacBank se formó a finales de 2001, tras la fusión de dos pequeñas instituciones crediticias—Gobi-Start, el prestamista comercial liderado por Mercy Corps, apoyado por USAID, fundado dos años antes, y Golden Fund for Development, el anterior microprestamista liderado por el PNUD, fundado tres años antes. Con unos activos totales combinados de alrededor de US\$ 3,4 millones en el momento de la fusión, el banco necesitaba una exención especial del Banco Central en cuanto al requisito de capital mínimo para instituciones financieras, para tan solo ver la luz. XacBank comenzó en 2002 con unas ambiciosas metas de crecimiento y proyectaba financiar la mayor parte del crecimiento de préstamos con la movilización de depósitos. Sin embargo, el desempeño inicial de sus depósitos fue decepcionante—ni el público mongol en general, ni sus clientes de crédito existentes, parecían muy interesados en poner dinero en el más reciente tomador de depósitos del país. El gobierno pronto anunció que el país estaba sufriendo un segundo duro invierno consecutivo, o “zud”, que acabó con gran cantidad del ganado y asestó un golpe devastador a los pastores de áreas rurales que conformaban el segmento principal de la economía mongola. La gerencia del banco comenzó a preocuparse cada vez más de su capacidad para cumplir con las proyecciones y, por consiguiente, de inspirar a los inversores para que suministraran el

capital que tanto necesitaba éste para cumplir con el requisito del Banco Central. Si no llegaba el capital, corrían el riesgo de cierre.

Al final del año, sin embargo, la cartera de depósitos y el número total de cuentas del banco se habían incrementado en más de cinco veces. El banco había inspirado confianza a los inversores con su desempeño y halló que cumpliría con los requisitos de capital mínimo. La clave de su éxito se atribuyó a un solo producto: “Futuro Millonario”, la primera cuenta de ahorros de marca jamás introducida en el país. Antes de este producto, todos los bancos habían ofrecido tan solo cuentas de depósitos a la vista y a término. Futuro Millonario constituía también la primera vez que había en el mercado una cuenta de ahorros de depósito, con un plazo superior a un año. Futuro Millonario se diseñó para que los padres ahorraran para el futuro de sus hijos y vence cuando esos niños cumplen 18 años.

En esos años de incertidumbre económica, los padres se preocupaban intensamente acerca de contar con el dinero necesario para financiar la asistencia a la universidad de sus hijos, un objetivo casi universal en el país. El banco ofrecía una tasa de interés significativamente superior a lo que estaban ofreciendo otros bancos por los depósitos a un año y rápidamente obtuvo tanto nuevos depositantes como financiación a largo plazo, aunque cara. Esto era justo lo que XacBank necesitaba para diferenciarse y darle una oportunidad al nuevo banco, inspirando tanto al público como a los inversores. La cuenta



se convirtió en el producto de depósito insignia del banco y fue finalmente copiada por todos los bancos importantes de primer piso del país. XacBank continuó innovando en el contexto de Mongolia con nuevos tipos de loterías y otras promociones en torno a Futuro Millonario. Casi por casualidad, el banco había llegado a ser conocido por su amabilidad hacia los niños. Pero la gerencia no dejó que esto se echara a perder—acogieron a los niños como algo fundamental para su marca y buscaron maneras innovadoras de apalancar su reputación. En 2008 el banco inició su colaboración con Women's World Banking, que dio lugar a la introducción de un nuevo conjunto de productos de depósito para adolescentes bajo el nombre de “Aspire” (Aspira), primero para las niñas y luego también para los niños. Continuaron comercializando simultáneamente la cuenta de Futuro Millonario entre los padres y sus hijos más jóvenes. El banco también introdujo un préstamo comercial para estudiantes, con el apoyo del gobierno mongol, diseñado para ayudar a los estudiantes universitarios a formar grupos para iniciar negocios, y luego préstamos para educación, a fin de ayudar a las familias a cubrir los gastos universitarios. Para 2011 la industria de los servicios financieros en Mongolia se había tornado mucho más competitiva y sofisticada. Aunque XacBank ya no tenía la mayoría de las cuentas o depósitos para jóvenes y adultos jóvenes, aún sí mantenía su posición a la vanguardia de la innovación en productos para jóvenes y adultos jóvenes.





## Capítulo 2

# *Diseño del Programa*

**Al final de este capítulo, las instituciones podrán:**

- ✓ Llevar a cabo una investigación de mercado primaria y secundaria en profundidad y evaluar los resultados;
- ✓ Desarrollar prototipos de productos, mercadeo y educación financiera;
- ✓ Identificar y establecer asociaciones para la implementación del programa;
- ✓ Probar, perfeccionar y finalizar prototipos para la puesta a prueba del piloto; y
- ✓ Preparar una propuesta piloto completa, para presentársela a la gerencia para su aprobación.

### Visión General

Este capítulo le guía a través de la etapa de Diseño del Programa— desde la realización de una investigación de mercado en mayor profundidad, hasta el diseño de prototipos de productos, estrategias de mercadeo y educación financiera.

## Composición del Equipo

Tal y como se describió en el

📌 **Capítulo 1**, es importante continuar involucrando a las partes interesadas apropiadas en su institución financiera. Estas partes interesadas se convierten ahora en parte del equipo de diseño del programa—aportando perspectivas distintas, pero necesarias. Reforzar una sólida comunicación interna desde el principio, ayuda a asegurar el éxito de su programa.

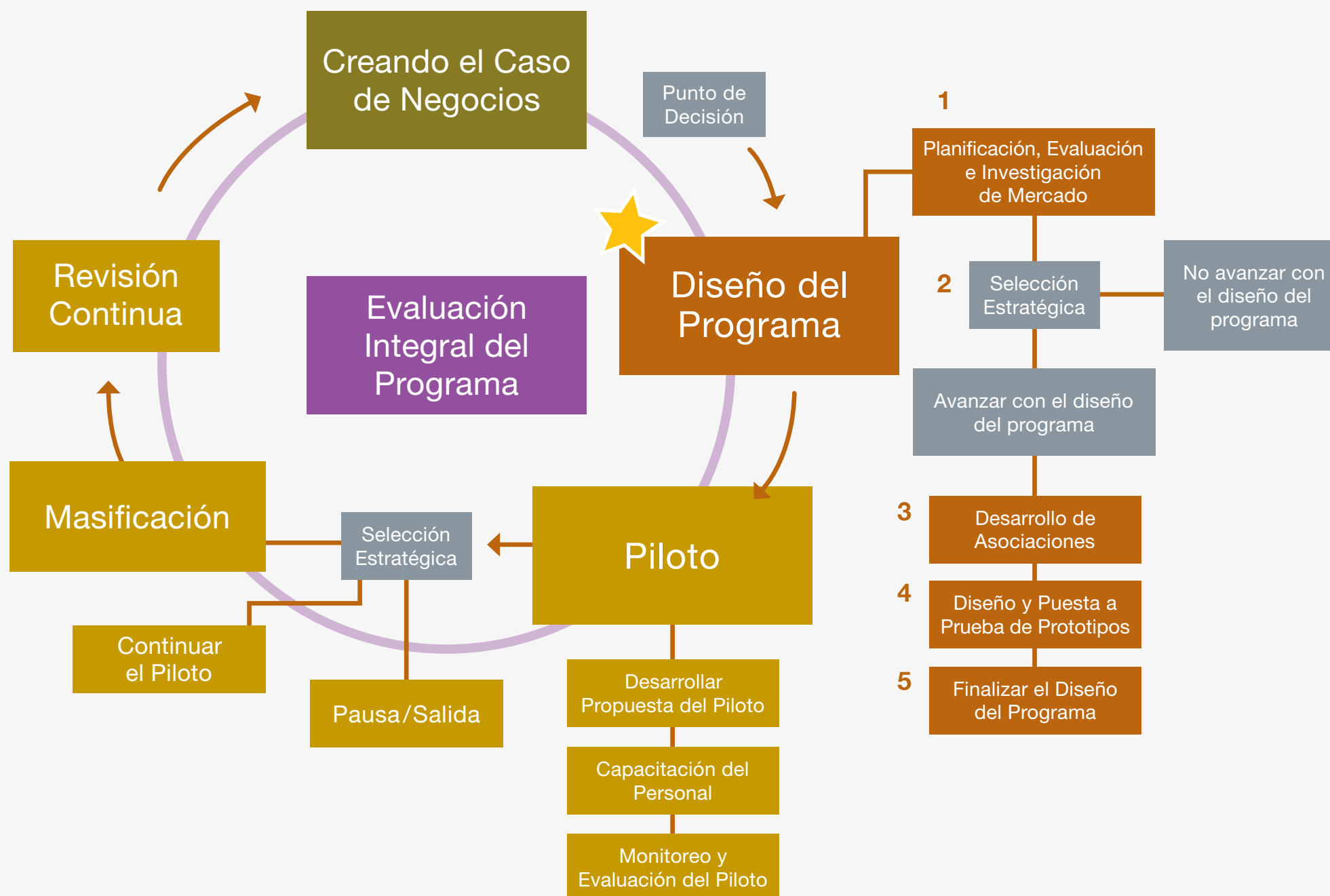
### Elementos del presupuesto que deben considerarse al diseñar su programa de ahorros para jóvenes:

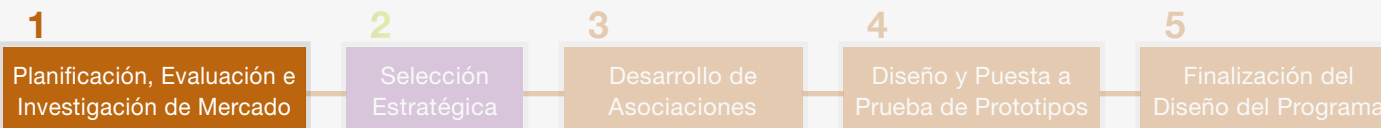
- ✓ Investigación de mercado (gastos de viaje para el personal + implementación de la investigación, descrita más adelante)
- ✓ Desarrollo del prototipo (si corresponde, diseño gráfico y desarrollo de la marca, así como desarrollo del currículum de educación financiera)
- ✓ Puesta a prueba del prototipo
- ✓ Gastos de viaje para una visita de aprendizaje, si corresponde

Miembros	Responsabilidades
Gerente del Proyecto (generalmente del equipo de desarrollo de productos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promover la introducción de ahorros para jóvenes, tanto en la institución como externamente</li> <li>■ Proporcionar una dirección estratégica para la planificación y gestión del programa de ahorros para jóvenes</li> <li>■ Identificar indicadores para medir el progreso</li> <li>■ Informar acerca del progreso a la gerencia del nivel superior y a la junta directiva</li> <li>■ Administrar el presupuesto, las metas y fechas límite del proyecto.</li> </ul>
Ejecutivo del Producto de Depósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollar políticas y procedimientos para nuevas cuentas</li> <li>■ Proporcionar mapas del proceso para una eficiente apertura de cuentas, depósitos, retiros y cierre</li> </ul>
Ejecutivo del SIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diseñar campos apropiados para la recopilación de datos de ahorros para jóvenes</li> <li>■ Asegurar una recopilación sólida y regular de datos y procedimientos de elaboración de informes</li> </ul>
Gerente de Sucursal/ Regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Supervisar la implementación del piloto, capacitación e incentivos en las sucursales del piloto</li> <li>■ Asegurar la amabilidad de la sucursal hacia los jóvenes</li> </ul>
Ejecutivo/Gerente de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollar una estrategia de mercadeo apropiada para jóvenes, incluyendo materiales, incentivos, campañas y promociones</li> <li>■ Manejar el proceso de ofertas y selección de vendedores</li> <li>■ Mantener las existencias de materiales de mercadeo dentro del presupuesto</li> </ul>
Capacitación/Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollar todos los materiales de capacitación para el personal acerca del nuevo programa de ahorros para jóvenes</li> <li>■ Implementar la capacitación</li> <li>■ Desarrollar incentivos apropiados para el personal</li> </ul>
Ejecutivo de Cumplimiento Normativo/Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asegurar la adhesión a los procedimientos de administración del riesgo</li> <li>■ Asegurar que el producto cumple con los criterios internos y externos</li> </ul>
Asesoramiento Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordinar cualquier aprobación regulatoria requerida</li> <li>■ Preparar la documentación contractual</li> <li>■ Asegurar que el producto cumple con la legislación pertinente</li> </ul>

# Proceso de Desarrollo del Programa de Women's World Banking

Este capítulo cubrirá los pasos 1 a 5 del gráfico, dando lugar al diseño de un programa de ahorros para jóvenes adecuado para su institución financiera.





## Paso 1

# Planificación, Evaluación e Investigación de Mercado

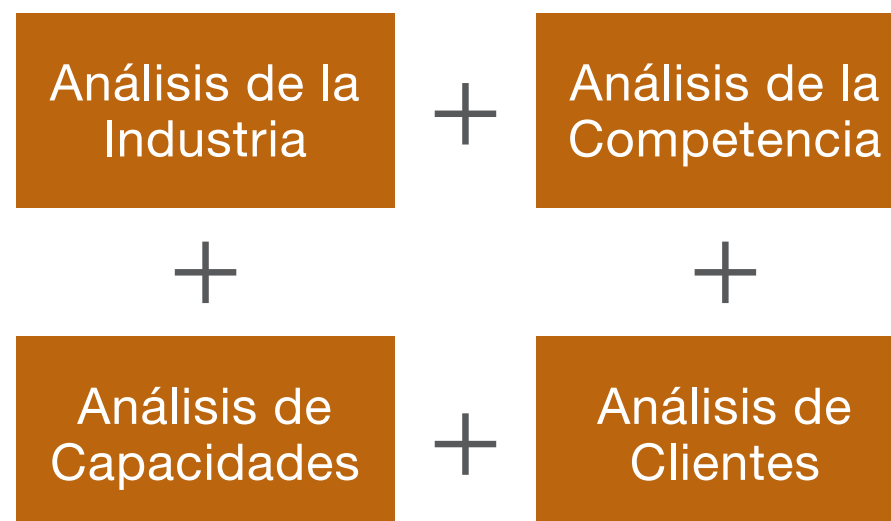
## Análisis de la Industria

Es importante comprender el panorama actual de los servicios financieros para jóvenes, antes de que usted diseñe y ponga a prueba los prototipos.

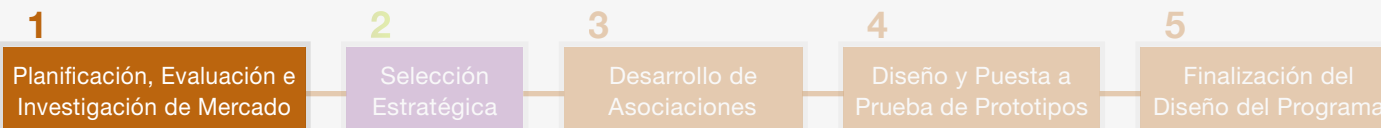
Durante la investigación secundaria internacional, usted debe enfocarse en aprender acerca de las prácticas óptimas y lecciones aprendidas implementando los programas de ahorros para jóvenes en otros países. Usted debe analizar diferentes perfiles de productos para jóvenes y modelos de asociación. [📄 Descargue esta amplia lista de recursos de ahorros para jóvenes](#) para obtener más información.

Durante la investigación secundaria en el país, usted debe enfocarse en los datos demográficos, las organizaciones que ya prestan servicio a los jóvenes, las partes interesadas de la comunidad y el contexto legal y regulatorio, para el suministro de servicios financieros a los jóvenes. Descargue esta [📄 lista de temas potenciales](#) para la investigación secundaria y descargue la muestra de guía de entrevistas para las reuniones con [📄 expertos de la industria](#) y [📄 organizaciones de jóvenes](#).

La etapa de Planificación, Evaluación e Investigación de Mercado incluye cuatro tipos de análisis:



**PEACE MFI S.CO (Etiopía)** [📄 Descargue una presentación](#) preparada por Women's World Banking y PEACE MFI S.CO acerca del panorama de las organizaciones que trabajan con jóvenes en Etiopía, así como del contexto legal.



## Nota sobre el Contexto Legal y Regulatorio

La investigación del contexto legal y regulatorio es útil para determinar los atributos del producto, basándose en cuánto control pueden tener los padres y los jóvenes sobre las cuentas. Para las cuentas de ahorros diseñadas para ser controladas por los jóvenes, usted debe determinar la edad a la que los jóvenes pueden abrir una cuenta legalmente y realizar transacciones independientemente, en especial transacciones de retiro, que a menudo es igual a la “mayoría” de edad.

Para una “minoría de edad”, definida legalmente, donde los jóvenes no pueden tener sus propias cuentas legalmente hasta que alcanzan la mayoría de edad, existen aún opciones para que los jóvenes abran cuentas con un padre o tutor. Las regulaciones pueden también especificar una edad mínima de minoría para la operación conjunta de una cuenta con un padre o tutor. En algunas jurisdicciones, podría ser posible obtener exenciones para menores en circunstancias especiales, tales como niños que trabajen, o mediante el consentimiento paterno explícito. En otros casos, la edad mínima podría no especificarse y la determinación dependería de las propias instituciones financieras.

Por cuestiones legales sería útil buscar opiniones explícitas del regulador financiero o de los ministerios o departamentos del gobierno apropiados. En mercados con una breve historia de ofertas de ahorros para jóvenes (o ninguna en absoluto), una lectura minuciosa y una interpretación informada pueden permitirle a usted innovar en aspectos clave del diseño de productos y contar con una ventaja competitiva.

### Caja Arequipa (Perú):

En Perú, el derecho civil establece que los menores no pueden participar en un contrato legal antes de los 18 años, por lo tanto no pueden abrir una cuenta en su propio nombre. Antes de lanzar su programa de ahorros para jóvenes, Caja Arequipa llevó a cabo una revisión legal y halló que los jóvenes podían iniciar “contratos diarios” o transacciones. A través de esta lectura de la ley, Caja Arequipa colaboró con los reguladores para crear el contrato para su “Cuenta Junior”, para jóvenes de entre 13 y 17 años. Esta cuenta requiere un padre o tutor firmante, puesto que él o ella pueden entrar legalmente en un contrato; sin embargo, el joven es el titular de la cuenta y cuando éste llega a los 18 años, la cuenta pasa automáticamente a estar a su nombre. Además, las tarjetas de débito vinculadas a la cuenta sólo se emiten para el joven, pero con límites de retiro establecidos por el padre o tutor en la cuenta. Caja Arequipa ha allanado el camino en Perú para una mayor innovación en los ahorros para jóvenes.



**Gabriel Rebaza Manrique explica cómo Caja Arequipa colaboró con los reguladores de Perú para promover los ahorros controlados por los jóvenes.**

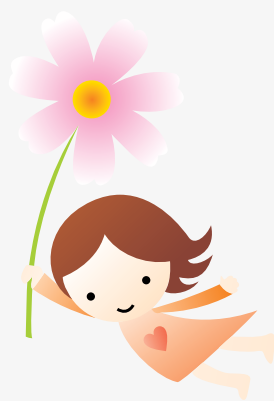




ESTUDIO  
de CASO

## XacBank (Mongolia)

A medida que Women's World Banking y XacBank progresaban a través de la fase de diseño del producto, el equipo halló que el Derecho Contractual de Mongolia no permitía a las personas menores de 16 años entrar independientemente en contratos. Esta ley se había interpretado originalmente en el sentido de que los jóvenes menores de dicha edad no podían abrir y controlar sus propias cuentas de ahorros. Sin embargo, el equipo estaba ansioso por dar respuesta a los resultados de la investigación de mercado, en cuanto a que las niñas adolescentes de una edad tan joven como los 12 años, deseaban administrar sus propias cuentas y no tenían interés en utilizar las cuentas controladas por sus padres. El abogado de XacBank en el equipo del proyecto conjunto también estudió el código civil, donde halló que legalmente a los jóvenes se les permitía realizar algunos tipos de transacciones “domésticas mínimas” a partir de los 14 años. La apertura y cierre de cuentas de ahorros, así como la realización de depósitos y retiros de éstas, se consideran como ese tipo de transacciones. Posteriormente, debido a esta lectura minuciosa de la ley, XacBank fue el primer banco del país en introducir los productos de ahorros para jóvenes de 14 y 15 años de edad.



ESTUDIO  
de CASO

## PEACE MFI S.CO (Etiopía)

En Etiopía, Women's World Banking colaboró con PEACE MFI S.CO para completar un estudio de viabilidad para la introducción de servicios financieros para jóvenes. La primera respuesta del abogado consultado fue que los jóvenes menores de 18 años no podían administrar sus propias cuentas. Sin embargo, al preguntar el equipo si eran posibles interpretaciones alternativas, el abogado señaló casos excepcionales en los que los jóvenes pueden asumir responsabilidad legal, especialmente en el empleo y el matrimonio. La ley laboral permite a un joven de tan solo 14 años trabajar en “un empleo liviano”; por consiguiente, puesto que los jóvenes pueden entrar en un contrato laboral para un empleo liviano desde los 14 años, también pueden entrar en otros tipos de contratos, incluyendo aquellos para abrir y cerrar cuentas de ahorros en una institución financiera. Por lo tanto, los jóvenes de 14 a 17 años que puedan probar que tienen un empleo liviano, pueden abrir una cuenta de ahorros sin un padre o tutor.



1

Planificación, Evaluación e Investigación de Mercado

2

Selección Estratégica

3

Desarrollo de Asociaciones

4

Diseño y Puesta a Prueba de Prototipos

5

Finalización del Diseño del Programa

## Análisis de la Competencia

Los programas de ahorros para jóvenes pueden ser una manera de diferenciarse, innovar y adquirir clientes a un costo más bajo. Incluso dentro de un país particular, las áreas con menos competencia en los servicios financieros, tales como las áreas rurales, pueden lograr un mayor éxito a un menor costo. Los programas de ahorros para jóvenes pueden ser también particularmente atractivos para las instituciones financieras cuando la competencia ha aumentado los costos de adquisición de clientes, los niveles de penetración del mercado son elevados y las instituciones financieras están tratando de hallar vías para el crecimiento en el mercado minorista.

Al realizar su análisis de la competencia, usted debe examinar las siguientes áreas:

### ■ Panorama de las instituciones financieras

- Visión general del sector bancario o de las microfinanzas
- Tipos y número de instituciones financieras

### ■ Instituciones financieras que tienen como meta a los jóvenes

- Perfiles de productos de ahorros para jóvenes, precios y requisitos | de apertura de cuentas
- Áreas operativas y penetración de sucursales
- Perfiles de clientes
- Materiales de mercadeo y configuración de sucursales
- Incentivos y promociones
- Servicio al cliente
- Asociaciones en la comunidad
- Servicios no financieros suministrados

ESTUDIO de CASO

Descargar una [presentación](#) preparada por Women's World Banking y Banco ADOPEM acerca del análisis de la competencia realizado en la República Dominicana en 2009.

📄 [Descargue un modelo de guía para entrevistas cuando se visiten estas instituciones financieras.](#)



## CONSEJO

Con frecuencia puede obtenerse información básica acerca de productos existentes de ahorros para jóvenes, incluyendo sus términos y condiciones, a través de Internet, llamando a los números de teléfono de atención al cliente de los competidores o simplemente visitando una sucursal. Los ejercicios de investigación sobre la industria y los competidores, realizados por su institución financiera en el pasado, podrían también suministrar conocimientos. Esta información es útil para comprender las comparaciones que realizará su mercado meta cuando usted presente su propia oferta de ahorros para jóvenes.

Una vez que usted haya recopilado estos datos, puede reunirlos en un documento que servirá como base para la comparación y como punto de referencia.



1

Planificación, Evaluación e Investigación de Mercado

2

Selección Estratégica

3

Desarrollo de Asociaciones

4

Diseño y Puesta a Prueba de Prototipos

5

Finalización del Diseño del Programa

## ○ **Análisis de Capacidades**

Antes de lanzar un programa de ahorros para jóvenes, debe determinar en qué medida su institución está dispuesta y tiene capacidad para poner en práctica y comercializar el programa. Los detalles y requisitos operativos exactos dependerán de los resultados de la investigación y las pruebas en las siguientes fases; sin embargo, en esta fase de planificación, es útil contar con una idea general del nivel de recursos, tanto humanos como financieros, necesarios para lograr los diferentes impactos comerciales y sociales mencionados anteriormente.

Es importante que las instituciones financieras consideren dónde encajan los ahorros para jóvenes, dentro de la estrategia general de la institución y el itinerario de desarrollo de productos. Las respuestas a las siguientes preguntas son útiles para determinar la preparación de su institución y el mercado meta:



### **1 ¿Cuánta experiencia y éxito tiene su institución en productos de ahorro minoristas para adultos?**

Women's World Banking recomienda que las instituciones financieras esperen para ofrecer productos de ahorros para jóvenes hasta que hayan logrado un significativo nivel de éxito, sostenibilidad y experiencia con las cuentas de ahorros para adultos. Además, llegar a los jóvenes puede requerir que los padres y tutores ya comprendan y confíen en su institución y su oferta de ahorros.

### **2 ¿Cuánta experiencia y capacidad tiene su institución financiera para manejar el riesgo de vencimiento de los depósitos minoristas a largo plazo?**

La introducción de productos de ahorro para jóvenes puede realizarse en parte para asegurar más financiación a largo plazo, especialmente si los productos tienen límites para los retiros. Si su institución financiera no tiene experiencia con dichos productos, es importante asegurarse que su personal de tesorería o finanzas pueda diseñar sistemas para proyectar el vencimiento real de los fondos (teniendo en cuenta alguna tasa de retiros "tempranos") y manejar la liquidez en consecuencia. Sírvase ver el [Manual para Desarrollar una Política para la Administración del Riesgo Financiero, de Women's World Banking](#), para mayor información.

### **3 ¿Cuáles son los gastos operativos para sus productos de ahorro existentes (costeo por producto)?**

Es también útil entender los costos de la oferta de productos de ahorro para tener una referencia para el logro de sus objetivos relacionados con los ahorros para jóvenes. Este proceso de costeo por producto, una extensión del análisis amplio del punto de equilibrio y rentabilidad, descrito en el Capítulo 1, podría conllevar el hablar con las sucursales acerca de esfuerzos de ventas y de promoción local; con las sucursales o el departamento de operaciones para comprender los gastos relacionados con las transacciones; y con el departamento de mercadeo para comprender los gastos de promoción. Probablemente también conlleve hablar con el departamento de tesorería o finanzas para comprender cuánta liquidez asignan a los depósitos de clientes, desglosada por producto, sucursal y otras variables. Este requisito de liquidez determinará qué parte del dinero tomado de los ahorristas jóvenes puede ser invertida por su institución, de manera rentable.

Estos datos suministrarán los parámetros de cómo podría verse el éxito financiero en términos de impacto comercial (fondos recaudados, apego y vencimiento de los fondos y gastos varios). No estamos sugiriendo que los ahorros para jóvenes deban lograr los mismos niveles de rentabilidad que otros productos, sino que le ayudarán a determinar qué nivel de rentabilidad inmediata será aceptable para su institución financiera, en especial si su definición de éxito da prioridad potencialmente a los impactos más difíciles de medir y a más largo plazo. Este ejercicio de costeo por producto también le ayudará a estimar el monto de la inversión inicial necesario para lograr la rentabilidad posteriormente.



1

Planificación, Evaluación e Investigación de Mercado

2

Selección Estratégica

3

Desarrollo de Asociaciones

4

Diseño y Puesta a Prueba de Prototipos

5

Finalización del Diseño del Programa

## Análisis de Capacidades

### 4 ¿Cuánta experiencia tiene su institución financiera con la investigación de mercado?

El proceso detallado en esta publicación se basa en obtener una comprensión acerca de sus clientes existentes y potenciales, y su entorno. Para hacer esto, es importante no solo hablar con el personal de la sucursal y consultar fuentes secundarias, sino también aprender directamente de los clientes utilizando técnicas de investigación cualitativa. A través del proceso de desarrollo del programa, el contacto con el mercado meta ayuda a potenciar al máximo el impacto que tendrá éste. La experiencia, tanto administrando como realizando la investigación de clientes, es especialmente importante al diseñar ofertas para un nuevo segmento de clientes, incluyendo a los jóvenes. Orientación adicional para realizar la investigación de clientes se detalla en la siguiente sección: [📌 “Análisis de Clientes”](#). En función del nivel de experiencia de su institución financiera con este tipo de análisis, es posible que usted deba buscar asistencia externa.

### 5 ¿Cuánta experiencia tiene su institución en ventas, compromiso con la comunidad, mercadeo, branding y promociones de ahorros?

Los productos de ahorros para jóvenes en particular, pueden requerir un nivel más elevado de ventas y sofisticación en mercadeo, especialmente si su institución financiera es la primera en ofrecer dichos productos en el mercado. El desarrollo de la concientización y el apoyo entre los padres acerca de los beneficios de cierto nivel de independencia para que los jóvenes operen sus cuentas, puede ser un reto y requerir un elevado nivel de compromiso en la comunidad. La venta cruzada por parte del personal de ventas entre clientes potenciales, tanto padres como jóvenes, y los esfuerzos para instar a un uso regular de las cuentas podrían requerir más tiempo que los productos de ahorros para adultos, especialmente al integrar elementos de educación financiera.

La experiencia utilizando estructuras de mercadeo para impulsar la adquisición y retención de clientes, así como la creación y el análisis de la marca, son muy útiles, especialmente cuando se tiene como objetivo a segmentos de mercado tales como los jóvenes, quienes ya están a menudo expuestos de manera consistente a un mercadeo de elevada calidad por parte de otros negocios. Women's World Banking recomienda la creación de libretas de ahorro, tarjetas de pago (si corresponde), folletos, posters y otros ítems promocionales y/o incentivos, diseñados especialmente para productos para jóvenes; por lo tanto, la experiencia trabajando con diseñadores gráficos, ya sea directamente o a través de una agencia, es también útil.

### 6 ¿En qué medida se orienta su institución financiera hacia la educación de los clientes, ya sea como una iniciativa de servicio al cliente o a través de programas educativos específicos? ¿Cuánta experiencia tiene su institución abordando cuestiones de desarrollo de jóvenes?

Tal y como se presentó en el Capítulo 1, el enfoque de Women's World Banking hacia los ahorros para jóvenes incluye no solo una cuenta de ahorros controlada por jóvenes, sino también educación financiera complementaria e integrada. En [📌 una sección complementaria](#) de esta publicación se describen diferentes enfoques para la educación financiera. Pero su decisión dependerá del nivel de conocimientos financieros básicos existentes en el mercado meta, la capacidad institucional, la experiencia en la implementación de programas no financieros y la capacidad para asociarse con organizaciones locales con experiencia relevante, si fuera necesario. Usted debe considerar también cómo puede encajar la educación financiera en un contexto más amplio de servicios no financieros, tales como los programas de sustento que cubren cuestiones de salud, género y educación, entre otros temas.



1

Planificación, Evaluación e Investigación de Mercado

2

Selección Estratégica

3

Desarrollo de Asociaciones

4

Diseño y Puesta a Prueba de Prototipos

5

Finalización del Diseño del Programa

## Análisis de Capacidades

### 7 ¿Qué nivel de recursos, tanto humanos como financieros, está disponible?

A nivel de la sucursal es importante reconocer si el personal tiene la experiencia y la capacidad para vender productos de ahorro e implementar programas de educación para jóvenes. A nivel de la oficina central, es importante entender los recursos humanos disponibles para liderar el proceso de desarrollo del programa. Por último, es útil comprender el tamaño de presupuesto que podría estar disponible para gastos directos, tales como: el desarrollo de nuevas marcas y diseños (especialmente si se utilizan diseñadores o agencias externos); la realización de investigación de mercado (ya sea que la lleve a cabo el personal de la institución financiera o bien consultores); la cobertura de los gastos de viaje para que el personal de la oficina central pase un tiempo significativo en las ubicaciones del piloto; la promoción de las ofertas de ahorros para jóvenes durante el piloto y luego la masificación; y la puesta en marcha de programas de educación financiera o de tipo social más amplios.

### 8 ¿Cuán competitivo es su mercado?

Los programas de ahorros para jóvenes pueden llegar a ser también particularmente atractivos para las instituciones financieras cuando la competencia ha aumentado los costos de adquisición de clientes, los niveles de penetración de mercado son elevados y las instituciones financieras están tratando de hallar vías para el crecimiento en el mercado minorista. Los programas de ahorros para jóvenes pueden ser una manera de diferenciarse, innovar y adquirir clientes a un costo más bajo. Alternativamente, en un mercado con menos competencia en los servicios financieros, tal como las áreas rurales, las instituciones financieras pueden lograr un mayor éxito a un menor costo.

## CONSEJO



En general, cuanto mayor sea la orientación de su institución financiera hacia la educación de los clientes y el compromiso con la comunidad, cuanto más sofisticada sea ésta y cuanto más competitivo sea su mercado, más preparada estará su institución financiera para introducir un programa de ahorros para jóvenes que pueda tener tanto impactos comerciales como sociales para el mercado meta. Las instituciones menos sofisticadas o con menor experiencia pueden estar bien posicionadas para introducir también los ahorros para jóvenes, pero podrían requerir experiencia externa y recursos para crear una oferta sostenible de manera oportuna.

1

Planificación, Evaluación e Investigación de Mercado

2

Selección Estratégica

3

Desarrollo de Asociaciones

4

Diseño y Puesta a Prueba de Prototipos

5

Finalización del Diseño del Programa

## **Análisis de Clientes**

La mayoría de los bancos están sólo orientados hacia los adultos como clientes, así que para que los jóvenes se conviertan en un segmento meta real, usted debe de tratar de mirar a la institución a través de sus ojos. Una parte clave del proceso de diseño del programa consiste en entender a su mercado meta. Al hacerlo, usted desarrollará un conocimiento detallado de sus hábitos de ahorro; eventos del ciclo de la vida para los jóvenes; alcance de la movilidad y el acceso a las comunicaciones, especialmente para mujeres jóvenes y niñas; y niveles de alfabetización, que pueden ayudar a documentar el diseño de los esfuerzos de educación financiera y mercadeo. Esta investigación abarcará tanto a los padres como a los jóvenes. El objetivo de esta investigación consiste en reunir suficiente información acerca del mercado meta, para que usted pueda diseñar ofertas que atiendan las necesidades tanto de los clientes como de las instituciones.



**A medida que usted lleve a cabo la investigación secundaria y primaria, así como el análisis de datos internos, usted comenzará a:**

- ✓ Identificar tendencias y necesidades no cubiertas
- ✓ Determinar segmentos de clientes
- ✓ Comprender las necesidades, frustraciones, temores y aspiraciones de su mercado meta

### **CONSEJO**

Esté abierto a considerar nuevas posibilidades, dejando que la investigación le guíe en direcciones imprevistas.



## Investigación secundaria:

### Documentos publicados acerca de las necesidades de su mercado meta

- Véase la publicación de UNCDF: [“Listening to Youth: Market Research to Design Financial and Non-Financial Services for Youth in Sub-Saharan Africa”](#)
- Véase el documento del Consorcio de YouthSave: [“Youth Savings in Developing Countries: Trends in Practice, Gaps in Knowledge”](#)

### Informes de anteriores proyectos de investigación en su institución financiera

## Investigación primaria:

### A quién entrevistar

- Jóvenes
- Padres

### Preparación

- Diseño de la investigación: Cualitativa vs Cuantitativa
- Formatos cualitativos:
  - ▶ Grupos focales
  - ▶ Entrevistas en profundidad
  - ▶ Observación de participantes jóvenes: solicite a los jóvenes que visiten la sucursal y pretendan ser clientes—y observe lo que funciona y lo que no funciona
- Facilitador: interno o subcontratado
- Generación de hipótesis
  - ▶ Antes de comenzar con los grupos focales y las entrevistas, usted debe desarrollar hipótesis acerca de su mercado meta; por ejemplo, respecto a cómo el mercado meta gasta y ahorra dinero, obtiene ingresos, pasa su tiempo libre, y otras. Este ejercicio le ayuda a guiar sus preguntas y asegura que éstas le ayuden a probar sus hipótesis y realizar una investigación efectiva.
- Desarrollo de guías para entrevistas—[Descargar Muestras de Grupos Focales y Guías para Entrevistas Individuales](#). Algunas áreas de exploración:
  - ▶ Antecedentes: entorno del hogar; educación; personas influyentes y redes sociales; dinámica familiar; aspiraciones
  - ▶ Actitudes Financieras, Conducta y Toma de Decisiones: fuentes de ingresos, mecanismos informales y formales para guardar el dinero, conducta y toma de decisiones sobre gasto y ahorro, actitudes de gasto y ahorro
    - Mecanismos de Distribución de Productos y Servicios

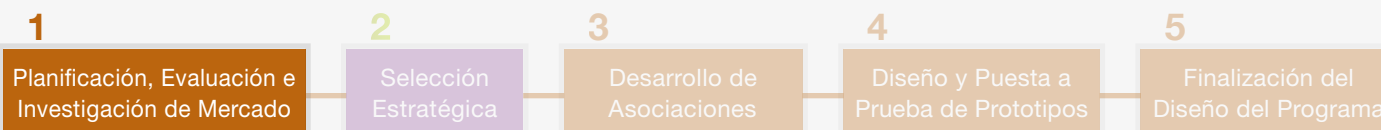
**Para entender el mercado meta, usted debe realizar lo siguiente:**

- Investigación secundaria
- Investigación primaria
- Revisión interna de datos

## CONSEJO




Women's World Banking recomienda que las instituciones financieras siempre lleven a cabo investigación cualitativa durante esta etapa de diseño del programa, puesto que suministra valiosos conocimientos y perspectivas de los clientes, que complementan la investigación cuantitativa. Si hay recursos disponibles, usted debe realizar también investigación cuantitativa, ya que le dará una idea del tamaño del mercado meta y la penetración potencial de su programa de ahorros para jóvenes.



ESTUDIO de CASO

## PEACE MFI S.CO (Etiopía): Conocimientos del cliente a través de la investigación de mercado

- Tanto los niños como las niñas tienen grandes sueños. Desean un buen trabajo, tener una familia y lograr una vida mejor para sí mismos.
- Las personas jóvenes entienden que ahorrar es crítico para alcanzar sus metas...
- ...y están familiarizadas con ello a través de la escuela, la familia y otras personas en su comunidad.
- La mayoría de los niños comienzan a ahorrar a partir de los 11 ó 12 años...
- ...pero ahorrar es difícil y la mayoría de los jóvenes no ahorran regularmente.
- Tanto los niños como las niñas tienen fuentes de ingresos...
- ...y ahorran utilizando "ekubs" (fondos rotatorios similares a las ROSCAS), mini-bancos, la familia, así como animales y cosechas.
- Los jóvenes también entienden los beneficios de ahorrar en IMF y bancos.
- Pero a pesar de que conocen los beneficios de las IMF y los bancos, los jóvenes no saben que ellos pueden ahorrar en IMF.
- El alcance de clientes potenciales también se verá apoyado por la opinión positiva que tienen muchas personas acerca de las IMF en Etiopía.
- Las personas jóvenes (alentadas por los padres) muestran un fuerte deseo de disponer de cuentas de ahorro, si dichas cuentas están disponibles.
- Tanto los padres como los jóvenes desean mayor educación sobre cuestiones financieras.

- ▶ Descargar esta  [Guía de Selección de Personal](#) para obtener lineamientos sobre una efectiva selección
- ▶ Preparación del lugar de reunión: asegurarse que los grupos focales y las entrevistas se realizan en un lugar donde las conversaciones puedan ser privadas y confidenciales, y donde los participantes se sientan cómodos.
- Implementación
  - ▶ Realizar investigación en lenguajes locales y suministrar interpretación simultánea, si fuera necesario
  - ▶ Grabar transcripciones detalladas de todas las sesiones de la investigación
  - ▶ Asegurarse que todos los participantes en los grupos focales tienen una oportunidad de hablar
  - ▶ Asegurarse que cada pregunta recibe por lo menos de 2 a 3 respuestas de los participantes en los grupos focales
- Consolidar los resultados de la investigación

### Revisión interna de datos

Usted puede estimar cómo los jóvenes utilizarán potencialmente el producto de ahorros, analizando los patrones de transacción y los rangos de los saldos para los depositantes existentes en su institución financiera de un nivel socio-económico similar. Estos datos servirán como punto de referencia para los ahorros para jóvenes, cuando se lance el producto, y ayudarán a establecer expectativas.

Le recomendamos que desglose los datos en la mayor medida posible y tenga en cuenta la estacionalidad para comprender la conducta cambiante de depósito, según proceda:

- Ubicación (urbana versus rural)
- Género
- Rango de edad
- Estatus como cliente de préstamos (prestatario versus no prestatario) y tipo de préstamo



1

Planificación, Evaluación e Investigación de Mercado

2

Selección Estratégica

3

Desarrollo de Asociaciones

4

Diseño y Puesta a Prueba de Prototipos

5

Finalización del Diseño del Programa

## Segmentación del Mercado

Una vez que usted haya completado el análisis de clientes, debe ser capaz de determinar si se identificaron algunos segmentos de clientes distintos en el proceso. Los segmentos más comúnmente identificados suelen basarse en el género, la edad, el nivel escolar y la división rural/urbano.

En función de los resultados de la investigación, usted debe decidir de qué manera el programa de ahorros para jóvenes llegará a estos distintos segmentos y si requieren estrategias de mercadeo y/o características de productos diferenciados. Luego, a medida que usted desarrolle su propuesta piloto más adelante en este capítulo, deberá determinar si su institución financiera puede prestar servicio a todos los segmentos identificados y, si no, qué segmentos incluirá usted en su piloto.

ESTUDIO de CASO

### XacBank (Mongolia)

2 segmentos de clientes identificados\*:

- Niñas de áreas urbanas (14–24 años)
- Niñas de áreas rurales (14–24 años)

ESTUDIO de CASO

### Banco ADOPEM (República Dominicana)

4 segmentos de clientes identificados:

- Niñas jóvenes (7–15 años)
- Niñas mayores (16–24 años)
- Niños jóvenes (7–15 años)
- Niños mayores (16–24 años)

ESTUDIO de CASO

### PEACE MFI S.CO (Etiopía)

5 segmentos de clientes identificados (12–24 años):

- Colegiales de áreas semirurales
- Colegiales de áreas semirurales
- Niñas no colegiales de áreas semirurales
- Niños no colegiales de áreas semirurales
- Rural, married girls

### Estrategia de Segmentación de Hatton National Bank (HNB):

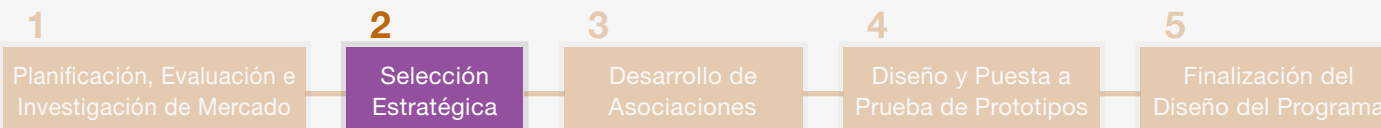
HNB ha desarrollado una estrategia de segmentación estratégica para sus productos para jóvenes, que se extienden desde el nacimiento hasta los jóvenes adultos, con una transición automática desde cada producto al siguiente, promoviendo así la retención de clientes y los impactos positivos a largo plazo de la inclusión financiera.

- HNB Yauwanabhimana: 18–30 años, cuenta de ahorros y empoderamiento de jóvenes
- HNB Teen: 12–18 años, saldo de apertura de LKR 500
- Singithi Lama: hasta 12 años, saldo de apertura de LKR 500
- Singithi Kirikatiyo: hasta 5 años, saldo de apertura de LKR 1000

➤ **Visión general de Yauwanabhimana**

➤ **Visión general de la cuenta de ahorros para jóvenes**

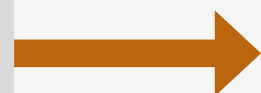
\*Se seleccionó un segmento de edad para que XacBank pudiera ofrecer una cuenta que no requiriera un tutor.



## Paso 2

# Selección Estratégica

Tras completar la etapa de Planificación, Evaluación e Investigación de Mercado, su institución financiera debe presentar los resultados a la gerencia, la cual en este momento debe tener suficiente información para tomar una decisión en cuanto a si avanzar o no con el proceso del diseño del programa más amplio.

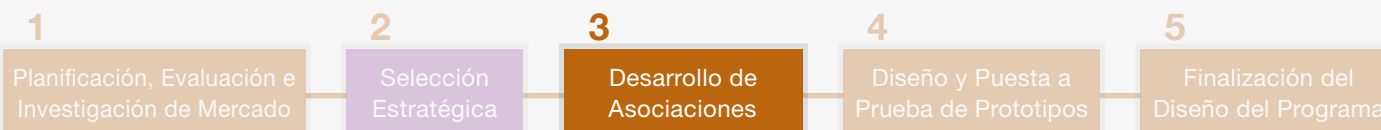


Avanzar con el  
diseño del programa  
(SIGUIENTE PASO)



No avanzar con el  
diseño del programa





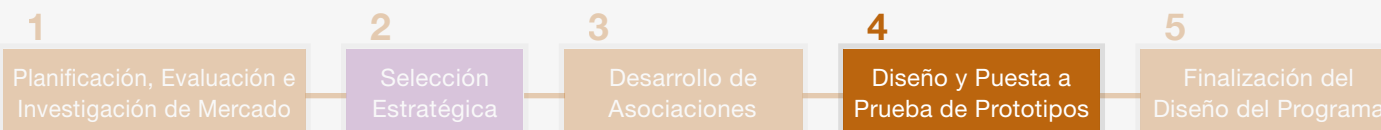
## Paso 3

# Desarrollo de Asociaciones

Las asociaciones son fundamentales para el diseño y la ejecución de sus estrategias de mercadeo, alcance y educación financiera para los ahorros para jóvenes. A partir de la experiencia de Women's World Banking, deben considerarse las siguientes instituciones y dirigirse a ellas, donde proceda:

ASOCIACIONES	BENEFICIO POTENCIAL
Gobierno (Ministerios y Reguladores Financieros Pertinentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incorporación de la educación financiera al currículo nacional</li> <li>■ Presencia de las instituciones financieras permitida en las escuelas</li> <li>■ Contexto legal favorable para la oferta de servicios financieros para los jóvenes</li> </ul>
Líderes de la comunidad/ partes interesadas clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apoyo local y aceptación del programa de ahorro para jóvenes</li> <li>■ Permiso para implementar estrategias de mercadeo y alcance en la comunidad</li> <li>■ Permiso para involucrar a jóvenes, según corresponda</li> </ul>
Escuelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Permiso para suministrar educación financiera en las escuelas</li> <li>■ Permiso para implementar estrategias de mercadeo y alcance en las escuelas</li> <li>■ Permiso para recaudar depósitos a distancia en las escuelas</li> </ul>
ONG/Organizaciones (Relacionadas con Educación, Desarrollo de Jóvenes, Educación Financiera)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Suministro de educación financiera cuando la institución financiera no tenga la capacidad o experiencia para suministrarla ella misma</li> <li>■ Asistencia con el desarrollo del prototipo de currículo (que se probará), currículo final (después de probarlo) y capacitación de capacitadores</li> </ul>
Diseñadores gráficos o firma de mercadeo/relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo de prototipos de materiales de mercadeo (para ponerlos a prueba) y materiales finales (después de probarlos)</li> <li>■ Desarrollo de estrategias de mercadeo y alcance, cuando corresponda dado el mercado</li> </ul>
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anuncios, presencia en Internet, programas especiales de televisión, artículos en periódicos, etc., como parte de su estrategia de mercadeo y alcance en sentido más amplio</li> </ul>

 [Lea más acerca de cómo Hatton National Bank, en Sri Lanka, desarrolló su innovador modelo de asociación con escuelas.](#)



## Paso 4

# Diseño y Puesta a Prueba de Prototipos

## Diseño de Prototipos

### CONSEJO



Si se identificó a más de un segmento de clientes singular durante la fase de investigación de mercado—por ejemplo, niñas o niños o clientes mayores o más jóvenes—se le recomienda crear diferentes grupos de prototipos, puesto que estos segmentos posiblemente necesiten productos y/o estrategias de mercadeo diferenciados y usted debe poner a prueba cada uno de ellos.

Una vez que se ha completado la investigación de mercado ([📌 como se detalla en el Paso 1](#)), su institución financiera estará lista para crear sus prototipos de producto, mercadeo, alcance y educación financiera, que usted probará en el mercado posteriormente.

Estos prototipos deben contener lo siguiente, incluyendo elementos visuales, cuando proceda:

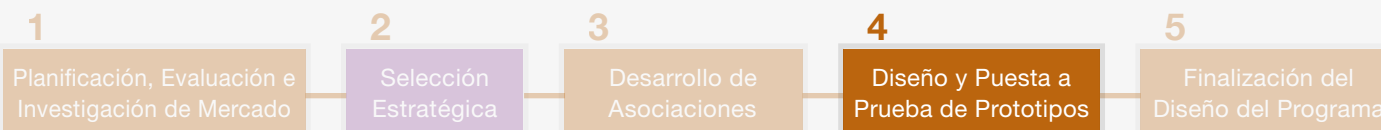
### ■ Producto

El [📌 product prototype](#) debe incluir las características, términos y condiciones propuestas para el producto, que deben estar ampliamente documentadas por la investigación de mercado, considerando al mismo tiempo el contexto legal y regulatorio, sus objetivos para el negocio y el panorama competitivo. Los aportes del mercado meta y las decisiones sobre la segmentación le ayudarán a determinar las características del producto, el alcance del control por parte de los jóvenes, la necesidad de poner restricciones sobre los retiros y si es una cuenta de ahorros a plazo o regular. Posiblemente deba investigar opciones para poner restricciones sobre los retiros de la cuenta, así como considerar condiciones alternativas de inactividad (definiciones internas) para las cuentas de jóvenes. El mantenimiento de fondos en las cuentas a largo plazo es un objetivo pero, puesto que estas cuentas probablemente tendrán menos actividad regular de depósito y retiros que las de adultos, las cuentas pueden tener un mayor riesgo de inactividad, a menos que se adapten las condiciones.

Al diseñar el prototipo de producto, es importante tener en cuenta los impactos comerciales y sociales para los ahorros para jóvenes, descritos en el [📌 Capítulo 1](#), muchos de los cuales se basan en que los jóvenes sigan siendo clientes de la institución a largo plazo; así, el producto que usted desarrolle debe involucrar a los jóvenes de manera efectiva, para que continúen siendo titulares de cuentas a largo plazo.







## CONSEJO



- Haga que su diseñador gráfico o socios de la firma de mercadeo/relaciones públicas desarrollen prototipos para poner a prueba, puesto que la prueba será más efectiva si el mercado meta cuenta con materiales y conceptos que considerar
- Los prototipos pueden modificarse posteriormente, en función de los resultados de la prueba

## ■ Prototipos de Mercadeo y Alcance

En esta etapa deben ponerse a prueba los prototipos preliminares de mercadeo y alcance. Los resultados de la prueba documentarán el desarrollo de su plan completo de mercadeo del piloto.

### Materiales

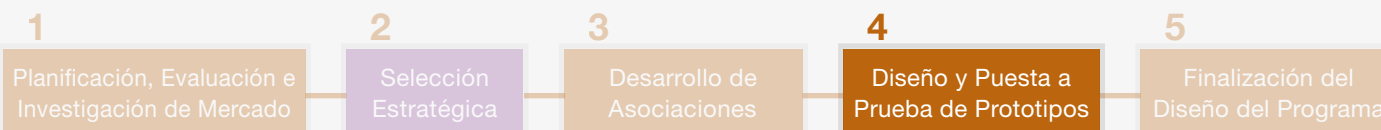
- Logotipo
- Eslogan
- Cubierta de libreta de ahorros
- Poster/folleto

### Ideas para el alcance:

- Programa de “Recomiende a un amigo”
- Radio local, anuncios en televisión; anuncios en publicaciones locales
- Configuración recomendada de la sucursal/rincón para el producto para jóvenes
- Eventos en la comunidad, en organizaciones comunitarias, escuelas, automóvil con altavoz—considere las temporadas de depósitos estacionales, pico
- Loterías para regalos, determinadas por la regularidad en los depósitos
- Plan de ahorros: completado al abrir la cuenta y monitoreado en cada transacción
- Recordatorios enviados a los clientes y/o tutores a través de SMS y/o mensaje en la pantalla del cajero durante una transacción en la cuenta


### Ideas de incentivos:

- Distribución de alcancías/cajas de seguridad
- Sencillo calendario con pegatinas para poner en el día de la semana o mes en el que se debe hacer el depósito
- Vales para un pequeño depósito gratuito al abrir la cuenta






## ■ Prototipos de currículum de educación financiera

Su institución financiera y organización(es) asociada(s) seleccionada(s), si corresponde, deben desarrollar un currículum preliminar de educación financiera o formato alternativo, para probarlo con su mercado meta. El contenido y enfoque desarrollados deben basarse en la investigación primaria y secundaria realizada por su institución financiera, que le habrá suministrado un entendimiento más profundo acerca del nivel de conocimientos financieros de su mercado meta; cualquier brecha en conocimientos financieros que deba contemplarse; si la educación financiera está incluida o no en el currículum educativo nacional; y cualquier programa de educación financiera existente y/u organizaciones asociadas potenciales en su mercado.

Estas consideraciones le ayudarán a configurar el formato, contenido y modelo de suministro para su programa de educación financiera, para el cual se proporciona orientación adicional en una sección separada y más completa sobre  **educación financiera**.

### Recursos Adicionales

- Carmen Morcos y Jennefer Sebstad,  **“Financial Education for Adolescent Girls”**
- Martha Henn McCormick,  **“The Effectiveness of Youth Financial Education: A Review of the Literature”**
- Alejandro Drexler, Greg Fischer, y Antoinette Schoar,  **“Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb”**


## ○ Puesta a Prueba de Prototipos

Antes de la puesta a prueba, el equipo responsable del nuevo programa en su institución financiera debe presentar los prototipos finales a la gerencia. Es importante asegurar el apoyo y la aceptación por parte de la gerencia, puesto que estos prototipos servirán como base para el programa que finalmente se ofrezca en su institución financiera.

Los grupos focales de 6 a 8 clientes en su mercado meta—seleccionados de acuerdo con los segmentos identificados en la fase de investigación del análisis de clientes—son el mejor método de poner a prueba sus prototipos. Usted puede probar los prototipos de productos y mercadeo/alcance durante los mismos grupos focales y luego probar el prototipo de educación financiera en una sesión de prueba separada.

## ■ Puesta a Prueba de Prototipos de Productos y Mercadeo/Alcance

Un moderador debe leer y/o mostrar los diferentes conceptos de prototipos de productos y mercadeo/alcance a los clientes potenciales. Utilizando preguntas bien diseñadas, el moderador debe luego sondear, no sugerir, al mercado meta acerca de sus ideas y opiniones sobre los prototipos. Su retroalimentación debe incluir percepciones acerca de los beneficios del producto, cómo se compara con otros métodos de ahorro que están utilizando y cómo responden al mercadeo.

 **Descargar muestras de guías para grupos focales** para la puesta a prueba de prototipos de productos y mercadeo.

Si la respuesta del mercado meta no es entusiasta o si usted recibe numerosas sugerencias o comentarios que alteran significativamente la naturaleza de los prototipos, entonces deberá modificar los prototipos y volver a probarlos siguiendo el mismo formato.

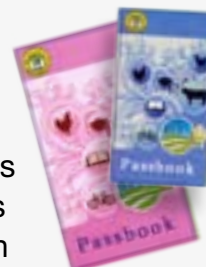


## Puesta a Prueba de Prototipos de Productos y Mercadeo / Alcance (continuación)

ESTUDIO de CASO


### PEACE MFI S.CO (Etiopía)

Durante la puesta a prueba del prototipo de materiales de mercadeo en Etiopía, entre dos segmentos en el mercado meta—niñas y niños colegiales—se presentaron dos prototipos de libretas. La reacción ante el diseño y los colores de la libreta fue positiva; sin embargo, los participantes en los grupos focales brindaron sugerencias y retroalimentación acerca de los tipos de imágenes que deberían incluirse en la cubierta de las libretas. Las imágenes están concebidas para que se relacionen con los objetivos de ahorro del mercado meta, por lo que esta fase de prueba suministró valiosa retroalimentación acerca de las imágenes presentadas, así como sugerencias de imágenes adicionales, apropiadas para este mercado. Como resultado de la prueba, se modificaron las imágenes de acuerdo con la retroalimentación recibida en las sesiones de prueba.



ESTUDIO de CASO

### XacBank (Mongolia)

XacBank fue la primera institución financiera asociada con la que Women's World Banking colaboró en los ahorros para jóvenes. Inicialmente, el banco propuso que el enfoque del proyecto conjunto se dirigiera a adecuar su cuenta existente de ahorros a largo plazo,  **"Futuro Millonario"**, a las niñas. Women's World Banking estuvo de acuerdo y diseñó un proyecto inicial de investigación de mercado que incluía a los padres que tenían cuentas de Futuro Millonario para sus hijas y también a las hijas. Women's World Banking capacitó al personal de investigación de XacBank para facilitar grupos focales, mientras el personal de Women's World Banking tomaba notas con la ayuda de intérpretes simultáneos.

Uno de los resultados de la investigación fue una opinión clara entre las niñas adolescentes de áreas urbanas, respecto a Futuro Millonario: no era una cuenta para ellas. La mayoría de las niñas no sabía cuánto dinero había en su cuenta, no participaba en la realización de depósitos y no sentía que el producto estuviera diseñado para su uso. Sin embargo, las niñas estaban recibiendo y administrando dinero, y tenían interés en un producto de ahorro más líquido.


Cuando se presentaron los resultados de la investigación a la gerencia, estaban abiertos a la idea de introducir un nuevo producto para cubrir las siguientes necesidades identificadas en este mercado: capacidad para ahorrar para necesidades a corto plazo, distintas de la universidad (se percibió que la cuenta de Futuro Millonario estaba orientada principalmente a ahorrar para la universidad), tanto liquidez como capacidad para restringir el acceso (algunas niñas preferían cuentas de ahorros líquidas, a un interés más bajo; algunas niñas preferían cuentas de interés más elevado, con acceso restringido), y materiales con un diseño atractivo y un acceso conveniente. Women's World Banking y XacBank trabajaron juntos para diseñar un conjunto de productos de ahorro con dichos atributos, seleccionando la marca comercial "Temuulel," que tiene connotaciones femeninas, después de un concurso interno entre todo el personal bancario. El prototipo de producto se puso a prueba entre las niñas y sus padres, con buenos resultados, y el equipo del proyecto conjunto posteriormente probó y luego masificó los productos a través de las sucursales a lo largo del país.

## ■ Puesta a Prueba del Prototipo de Educación Financiera

Para poner a prueba el prototipo del currículum de educación financiera (o formato alternativo) que usted ha desarrollado, un representante de su institución financiera y/u organización asociada debe suministrar un prototipo de sesión de educación financiera para su mercado meta. El currículum (u otro formato) puede modificarse posteriormente en función de los resultados de la prueba del prototipo.

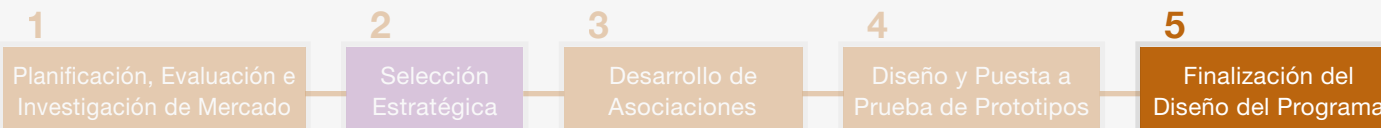
ESTUDIO de CASO

### PEACE MFI S.CO (Etiopía)

PPEACE MFI S.CO, con la asistencia técnica de Women's World Banking, desarrolló una sesión de educación financiera práctica de 45 minutos de duración para suministrar a niñas y niños colegiales y no colegiales—los  **cuatro primeros segmentos** identificados en la investigación de mercado realizada en Etiopía. La educación financiera es una parte del currículum educativo nacional en Etiopía desde el 5° curso, y la mayoría del mercado meta en estos segmentos había llegado al menos al quinto curso; por lo tanto, PEACE MFI S.CO y Women's World Banking decidieron desarrollar un contenido con orientación práctica, enfocándose más hacia cómo aplicar conceptos financieros importantes a través de la apertura y el uso de cuentas.

Tras suministrar prototipos de prueba de sesiones de educación financiera a los estudiantes, PEACE MFI S.CO recibió retroalimentación de éstos y, como respuesta, modificó ciertas actividades y áreas de contenido antes de finalizar la sesión.






## Paso 5

# Finalización del Diseño del Programa

Una vez que haya probado con éxito los prototipos de productos, mercadeo/alcance y educación financiera, usted dispondrá de un diseño de producto, una base para una estrategia de mercadeo/alcance y un currículum de educación financiera (o formato alternativo) finalizados. Entonces puede usted incorporar estos prototipos a una presentación consolidada y/o a un informe para su gerencia, junto con los resultados de la prueba de los prototipos y la investigación de mercado (incluyendo los análisis de la industria, de la competencia, capacidades y clientes).

Después de combinar estos resultados, usted estará listo para desarrollar su propuesta piloto y plan de acción completos. La información que usted haya aprendido en esta etapa se incorporará a su propuesta piloto, que se detalla en el  **siguiente capítulo: Implementación.**





# Educación Financiera

El diverso campo de la educación financiera consta de una diversidad de tipos de intervención, filosofías y canales de distribución. Puede ser difícil identificar el enfoque más efectivo pero, de acuerdo con estudios recientes en esta área, el consenso emergente es que cualquier enfoque debe ir más allá de tan solo el suministro de conocimiento y conceptos. En su lugar, éste debe promover el cambio de conducta a través de un acceso integrado a servicios financieros pertinentes y a otras herramientas que ayuden a los participantes a pasar a la acción—de otro modo conocida como capacidad financiera. Además, cualquier enfoque debe reforzar claramente mensajes clave sencillos y directos.

Al desarrollar el componente de educación financiera de su programa de ahorro para jóvenes, se debe considerar lo siguiente:

- **Formato**
- **Contenido**
- **Modelos de Distribución**

## Formato

La educación financiera se puede suministrar a través de diversos formatos. El factor unificador es que cualquier formato debe ser entretenido, participativo, basado en actividades y, lo que es más importante, orientado a la acción con oportunidades para practicar lo que se está aprendiendo a través del acceso a productos de ahorro asequibles y sencillos. Los jóvenes deben saber no solo por qué es importante ahorrar, sino cómo ahorrar y dónde. Además, para asegurar un efecto significativo y duradero, así como un cambio de conducta a largo plazo, los mensajes de educación financiera deben idealmente reforzarse con el tiempo, a través de continuas estrategias de educación financiera, mercadeo, comunicación y/o alcance.

Ejemplos de diferentes formatos de educación financiera incluyen los siguientes:

### ■ Basada en el aula


En un formato basado en el aula, la educación financiera se suministra a través de sesiones únicas o una serie de sesiones para un grupo de participantes. El número de sesiones, enfoque participativo, cantidad de actividades y herramientas incorporadas en la(s) sesión(es) variará, dependiendo del diseño y del facilitador.

### ■ Educación financiera enfocada, basada en la interacción

Este enfoque de “justo a tiempo” integra la educación financiera en las interacciones regulares entre los jóvenes y su institución financiera— la idea es que el suministro de educación financiera en un momento apropiado para el cliente, potenciará su efectividad al máximo.

El personal está capacitado para suministrar mensajes de educación financiera pertinentes a los jóvenes, a medida que realizan transacciones de rutina, tales como la apertura de una cuenta, depósitos y retiros, y se pueden integrar también mensajes de educación financiera en las interacciones de mercadeo y alcance con el mercado meta.

Ejemplos de educación financiera enfocada, basada en la interacción, incluyen el establecimiento y desarrollo de objetivos y planes de ahorro en el momento de abrir una cuenta, que se monitorean durante transacciones posteriores en la sucursal; avisos en la pantalla de los cajeros con mensajes sobre educación financiera adaptados a la actividad de las cuentas de los clientes; y educación financiera como parte de las campañas estacionales de mercadeo y alcance.

**CONSEJO** La conducta de ahorro positiva puede reforzarse mediante avisos a través de teléfono móvil, correo electrónico y otros métodos de comunicación. Aprenda más a través de la iniciativa  **Reminders to Save**, de Innovations for Poverty Action.



### ■ Entretenimiento/Juegos Financieros

Estos juegos, a veces conocidos como “edutainment financiero” (educación y entretenimiento financiero) pueden suministrarse en escuelas, instituciones religiosas u otras organizaciones que visiten los jóvenes de manera regular. Los juegos pueden vincularse a una oferta de producto de ahorro, que puede ser abierto inmediatamente por el cliente tras completar un juego o una ronda particular.

Explorar las innovaciones del  **Fondo D2D** en  **entretenimiento financiero**.



### XacBank (Mongolia)

- Basada en el aula (currículum diseñado por MFO: 8 sesiones)
- Calculadora de ahorro de dinero móvil integrada, para reforzar los mensajes con el tiempo y brindar una oportunidad a los jóvenes para practicar los conceptos




### Banco ADOPEM (República Dominicana)

- Basada en el aula (currículum diseñado por MFO: 2 sesiones, 3 módulos): Cómo Ahorrar; Por qué Ahorrar en un Banco; Tomando Decisiones sobre Gastos
- Juegos de conocimientos generales (similar a Jeopardy), facilitados por estudiantes que habían participado anteriormente en sesiones basadas en el aula, los cuales reforzaban los conceptos de educación financiera
- Planes de ahorro en la sucursal: establecidos con clientes jóvenes al abrir las cuentas y luego monitoreados por los jóvenes y el personal de la sucursal durante las transacciones de depósito y retiro de fondos en la sucursal


## Educación Financiera

# Contenido

Como se indicó anteriormente, el contenido de su programa de educación financiera dependerá del nivel de conocimientos financieros de su mercado meta, de cualquier brecha de conocimiento financiero que deba abordarse y de si la educación financiera es o no parte del currículum de educación nacional.

Son muy importantes la simplicidad y claridad del contenido. Un currículum largo y completo no es la manera más efectiva de lograr que los participantes se involucren y retengan los mensajes clave, y no tiene un impacto positivo sobre los resultados. Un  **estudio** reciente mostró que una capacitación estándar, basada en los fundamentos, no produjo un efecto significativo sobre los resultados, mientras que una capacitación simplificada y práctica produjo más mejoras significativas en los resultados<sup>3</sup>.

Hay varios recursos disponibles con orientación acerca de currículos de educación financiera sugeridos, envío de mensajes claros y áreas de contenido general.


-  **Microfinance Opportunities**
- Global Financial Education Program**
- Making Cents International**
- Aflatoun**
- Reach India**



<sup>3</sup> Alejandro Drexler, Greg Fischer, y Antoinette Schoar. 2011. *Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb*.

## Educación Financiera

# Modelos de Distribución

A menos que su institución financiera proyecte desarrollar y suministrar la educación financiera por sí misma, usted deberá seleccionar un socio. En la  **fase de planificación, evaluación e investigación de mercado**, usted habrá identificado organizaciones que trabajan con jóvenes y áreas relacionadas en su mercado local y quizá haya comenzado a entablar conversaciones con estas organizaciones.

Su institución financiera deberá seleccionar uno de los tres modelos generales de distribución de educación financiera<sup>4</sup>:

 Unificado  Vinculado  Paralelo

**Antes de decidir el desarrollo y la distribución de educación financiera internamente, considere:**

- ✓ ¿Cuáles son las principales capacidades de su institución financiera?
- ✓ ¿Cuál es el número de clientes de su sucursal?
- ✓ ¿Podrá su institución mantener la distribución de estos servicios dentro de su presupuesto?

<sup>4</sup> Christopher Dunford, "Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education," Capítulo 2 en *Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families* (Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2002), 75–131.



Educación Financiera

## Modelos de Distribución

### Unificado:

La educación financiera es suministrada por el personal de la propia institución financiera.

ESTUDIO de CASO

#### **PEACE MFI S.CO (Etiopía) — Modelo Unificado**

El personal de la sucursal de PEACE MFI S.CO suministra los currículos de educación financiera práctica a los segmentos de jóvenes colegiales y no colegiales, de áreas semirurales. Este contenido se suministra en escuelas asociadas, así como de manera informal en lugares donde los jóvenes no colegiales se reúnen en la comunidad.

### Vinculado:

La educación financiera es suministrada por una organización asociada fuera de la institución financiera.

ESTUDIO de CASO

#### **XacBank (Mongolia) — Modelo Vinculado**

Cuando en un principio lanzó su programa de ahorros para jóvenes, XacBank se asoció con dos socios para educación: the Mongolian Education Alliance (MEA), una ONG especializada en capacitación de maestros e iniciativas para jóvenes colegiales, y Equal Step Center, una organización con base en la comunidad que trabaja con niños vulnerables. MEA capacitó a estudiantes universitarios para suministrar capacitación directa a colegialas de medianos a bajos ingresos. Los instructores de Equal Step, capacitados por MEA, suministraron capacitación directa a niñas de bajos ingresos, matriculadas en centros de educación no formales. En las áreas rurales, el personal de las sucursales de XacBank suministró educación financiera directamente a las colegialas.

Dados los recursos y la capacidad requeridos por el banco para implementar el modelo vinculado, XacBank pasó finalmente a un modelo paralelo (véase más abajo), donde su ONG afiliada implementó y gestionó la capacitación en educación financiera de maestros y personal.

### Paralelo:

La educación financiera es suministrada por la organización u organizaciones asociadas, pero a través de una estructura paralela, tal como una IMF que tiene una ONG o grupo afiliado que suministra servicios de capacitación o asesoramiento.

ESTUDIO de CASO

#### **Banco ADOPEM (República Dominicana) — Modelo Paralelo**

La ONG afiliada de Banco ADOPEM, ADOPEM ONG, administra el componente de educación financiera de su programa de ahorros para jóvenes. Microfinance Opportunities capacitó al personal de ADOPEM ONG, quien a su vez capacitó a maestros para que suministraran la educación financiera en las escuelas.



## Capítulo 3

# Implementación—Piloto y Masificación

### Visión General

Este capítulo le guía a través de la implementación de su programa de ahorros para jóvenes, desde el piloto hasta la masificación.

### Composición del Equipo y Gastos Previstos

Al igual que en otras etapas, es esencial contar con recursos de personal dedicados y suficientes. Utilizando el mismo cuadro detallado en el Capítulo 2, asigne los compromisos de responsabilidad y tiempo para cada miembro del personal. Si el programa se masifica con éxito, estas responsabilidades se convertirán en parte de sus deberes regulares y/o pueden requerir la contratación de personal adicional.

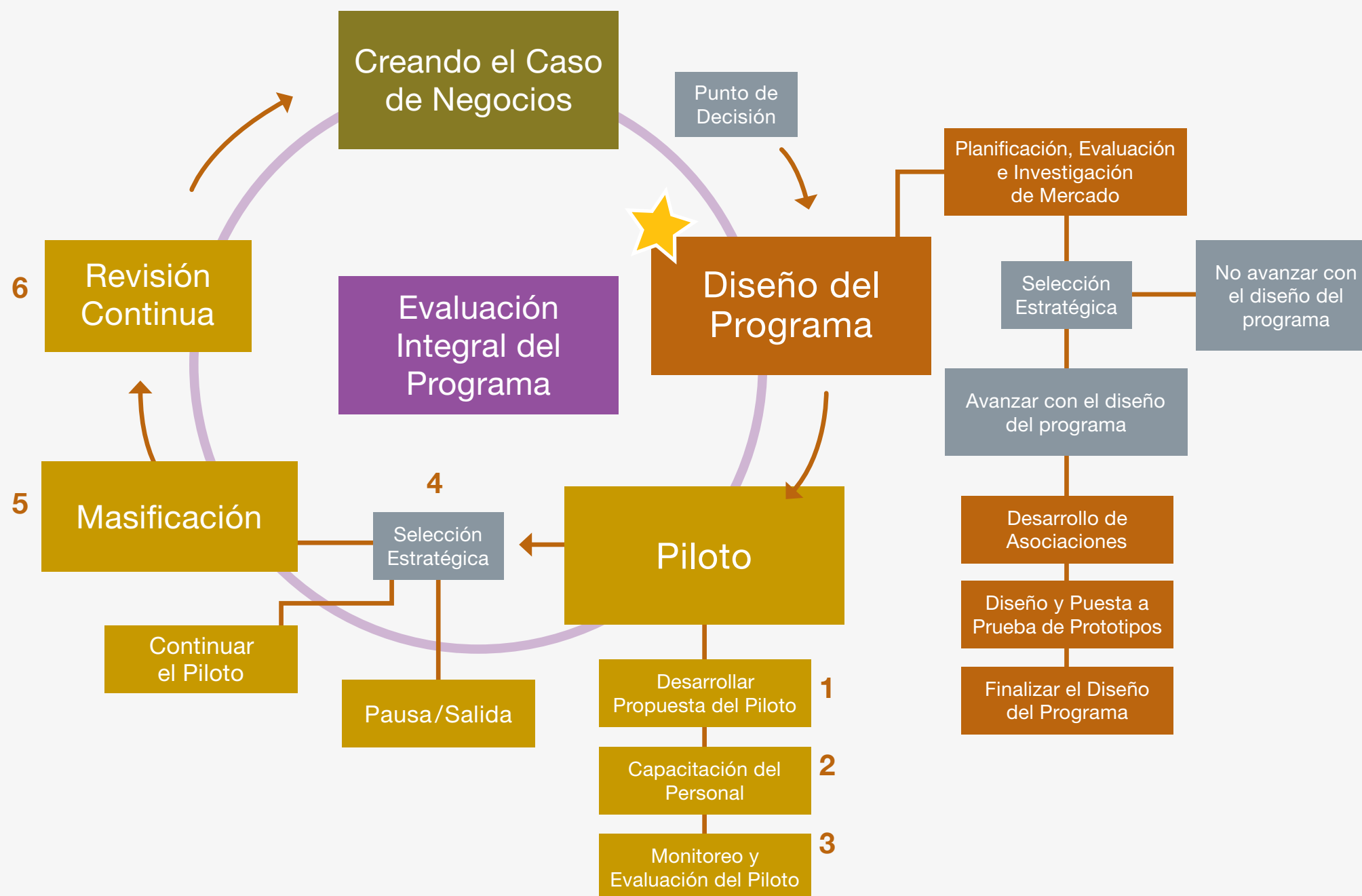
#### Este capítulo le guiará para:

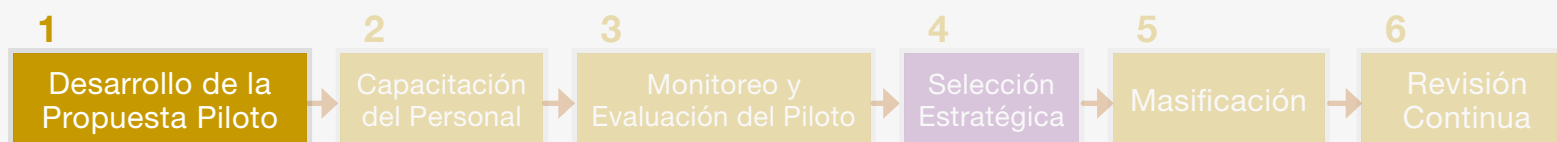
- ✓ Desarrollar una propuesta piloto, incluyendo un plan de acción detallado para la implementación;
- ✓ Lanzar un programa piloto de ahorros para jóvenes y prepararse para la masificación, si corresponde;
- ✓ Monitorear el desempeño continuamente;
- ✓ Masificar el programa;
- ✓ Evaluarlo y modificarlo según sea necesario; y
- ✓ Documentar las lecciones aprendidas para futuros proyectos de desarrollo de programas.

Miembros	Responsabilidades	Tiempo Necesario (equivalente a tiempo completo)	Gastos Previstos
Gerente del Proyecto (generalmente del equipo de desarrollo de productos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar el desarrollo de las propuestas del piloto y de masificación, incluyendo los planes de acción integrales para la implementación</li> <li>Comunicarse regularmente con la(s) sucursal(es) piloto y suministrar el apoyo necesario</li> <li>Informar a la gerencia superior y a la junta directiva acerca del progreso logrado</li> <li>Diseñar y participar en las evaluaciones continuas y otras evaluaciones</li> <li>Administrar el presupuesto del programa, las metas y los plazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 a 3 meses para la preparación del piloto</li> <li>2 semanas para la evaluación del piloto</li> <li>1 a 2 meses para la preparación de la masificación</li> <li>2 a 3 semanas para la evaluación de la masificación</li> </ul>	Desplazamiento hasta las ubicaciones piloto
Ejecutivo de Productos de Depósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalizar las políticas y procedimientos para el programa de ahorros para jóvenes</li> <li>Finalizar los mapas de procesos para unos procesos eficientes de apertura de cuentas, depósitos, retiros y cierres de éstas</li> </ul>	2 a 3 semanas	
Ejecutivo del SIG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilar datos acerca del programa de ahorros para jóvenes, de manera continuada</li> <li>Informes necesarios</li> </ul>	3 a 4 semanas	Actualizaciones o personalización del SIG
Gerente y/o Gerente Regional de Sucursal(es) Piloto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisar el plan de implementación</li> <li>Asegurar suficiente capacitación del personal, inicial y continua</li> <li>Implementar la estrategia de mercadeo y la distribución de incentivos en las sucursales</li> <li>Asegurar una distribución geográfica de sucursales que sea amigable hacia los jóvenes</li> </ul>	Continuo	
Gerente de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar y distribuir el material de mercadeo y los incentivos</li> <li>Manejar el proceso de la oferta y selección de vendedores</li> </ul>	2 a 3 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material de mercadeo</li> <li>Material promocional</li> <li>Incentivos</li> </ul>
Capacitación/ Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar todos los materiales para la capacitación del personal sobre el nuevo producto</li> <li>Implementar toda la capacitación</li> <li>Desarrollar incentivos apropiados para el personal, si corresponde</li> </ul>	3 a 4 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales para capacitación del personal</li> <li>Implementación de la capacitación</li> </ul>

# Proceso de Desarrollo del Programa de Women's World Banking

Este capítulo cubrirá los pasos 1a 6 del gráfico, dando como resultado la implementación de su piloto y la masificación.





## Paso 1

# Desarrollo de la Propuesta Piloto

### Finalización de Políticas y Procedimientos

Usted deberá desarrollar o modificar las políticas y procedimientos de los productos, incluyendo los términos y condiciones, en función del prototipo final del producto que haya obtenido un resultado positivo con los grupos focales. Las políticas y procedimientos para su producto de ahorro para adultos pueden utilizarse a modo de guía. Como se mencionó en el [Capítulo 2](#), Women's World Banking recomienda a las instituciones financieras que esperen para ofrecer productos de ahorro para jóvenes, hasta que hayan alcanzado un nivel significativo de éxito y sostenibilidad ofreciendo cuentas de ahorros para adultos.

### Mapas del Proceso

El mapeo efectivo de procesos puede ayudar a optimizar los flujos de trabajo y las operaciones. Este ejercicio asegura que el proceso de apertura de cuentas y aceptación de depósitos y retiros es adecuado para los jóvenes, que la oportunidad de las transacciones es apropiada, que el rol del personal está claro y que el proceso es consistente y se integra bien con las operaciones existentes. Los mapas del proceso son una herramienta de capacitación útil para las sucursales. Dependiendo de sus recursos y capacidad, usted puede también desarrollar mapas del proceso para otras áreas relacionadas, tales como la capacitación del personal y el SIG. Además, estos mapas del proceso pueden perfeccionarse con el tiempo, a medida que usted obtenga más conocimientos acerca de las necesidades de los segmentos de jóvenes durante el piloto.

En 2003 Women's World Banking colaboró con MicroSave para desarrollar una [caja de herramientas \(toolkit\) detallada](#) acerca de por qué y cómo realizar un mapeo de procesos. Este toolkit suministra una estructura integral para utilizar el mapeo de procesos no solo para los flujos de trabajo operativos, sino también para la capacitación del personal, el análisis del riesgo y el servicio al cliente.

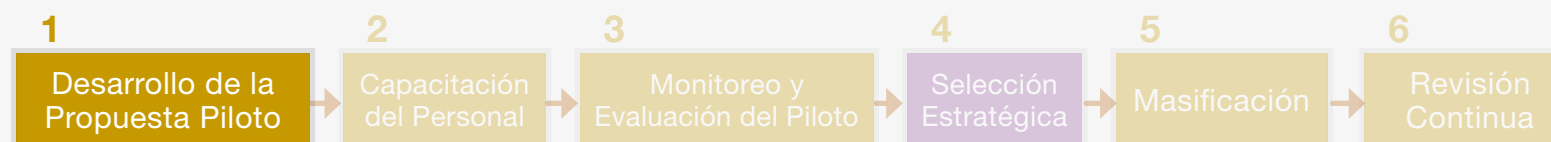


ESTUDIO  
de CASO

**PEACE MFI S.CO  
(Etiopía)**

Visualice los mapas del proceso utilizados por PEACE MFI S.CO durante su piloto de 2011-12, para sus procedimientos de apertura de cuentas, depósitos y retiros.





## Desarrollo del Presupuesto

Su presupuesto para el piloto debe tener en cuenta los recursos disponibles, tanto interna como externamente, así como las estimaciones de aceptación y rentabilidad del producto. La mayoría de los programas de ahorro para jóvenes requieren una inversión por adelantado para desarrollar la sostenibilidad a largo plazo, que debe comunicarse a la gerencia superior y a la junta directiva. El análisis amplio del punto de equilibrio y rentabilidad que usted desarrolló en el [Capítulo 1](#), el cual incorpora los elementos impulsores de costos previstos por usted, es un buen punto de partida que puede adaptarse para reflejar los conocimientos de la fase de investigación.

Al determinar los costos del piloto, tenga en cuenta que, comparado con los ahorros para adultos, un producto para jóvenes puede costar más en ciertas categorías de presupuestos. Por ejemplo, posiblemente usted deba invertir más intensamente en estrategias de mercadeo que en tasas de interés más elevadas, puesto que la investigación de Women's World Banking ha mostrado que los jóvenes suelen responder más favorablemente al mercadeo que a ciertas características de los productos.

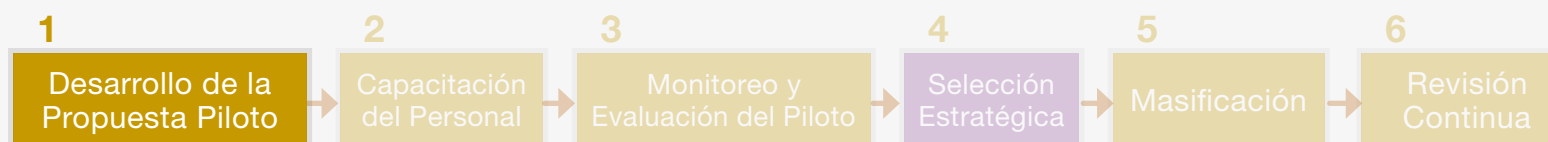
## Selección de Sucursales Piloto

Al seleccionar la sucursal o sucursales donde usted realizará el piloto, es importante considerar la proximidad geográfica respecto a la sede central, puesto que el piloto requerirá un estrecho monitoreo y supervisión, frecuentes visitas y una continua capacitación del personal. El número de sucursales que usted decida incluir dependerá de su propia capacidad institucional.

Después del piloto, usted puede decidir si lo extiende a un grupo limitado de sucursales o lo masifica a la totalidad de su red de sucursales, dependiendo de los resultados de la evaluación del piloto. Además de la proximidad, al seleccionar las sucursales piloto considere:

- Buenos indicadores de desempeño general (es decir, calidad de la cartera, efectividad en cuanto a los costos, rentabilidad);
- Buen desempeño en la toma de depósitos de ahorros minoristas;
- Operaciones fluidas;
- Gerente de sucursal con experiencia y bien organizado, y con buenas destrezas de liderazgo y administración, que apoye el proyecto;
- Presencia de escuelas de primaria y secundaria en el área de operaciones;
- Locales seguros y bien ubicados para los jóvenes;
- Operaciones de servicio al cliente de elevada calidad, gerente de relaciones con los clientes, de alta calidad y con experiencia;
- Experiencia del personal en la puesta a prueba de nuevos productos; y
- Buena comunicación con la sede central.





## Diseño de Indicadores Claves de Desempeño (KPI por sus siglas en inglés)

Para medir el progreso del piloto, su institución financiera debe establecer claros indicadores claves de desempeño (KPI). Si hay ciertos datos que son más difíciles de recopilar o si hace falta más tiempo para medir sus impactos deseados, usted debe extender el piloto. Ejemplos de KPI incluyen los siguientes, que deben estar todos desglosados por género y según los segmentos que usted haya identificado, como por ejemplo la edad y la ubicación geográfica:

### Aceptación

- ✓ Número de cuentas de ahorros para jóvenes (abiertas, activas, cerradas)
- ✓ Número de participantes en educación financiera y/o sesiones celebradas
- ✓ Tasas de conversión de la educación financiera, si corresponde
- ✓ Tasas de conversión de los esfuerzos de mercadeo, si corresponde

### Crecimiento del Saldo de las Cuentas

- ✓ Volumen de cuentas de ahorros para jóvenes, es decir, depósitos movilizables
- ✓ Saldo promedio (por tiempo abierta de la cuenta, si es posible)
- ✓ Distribución del tamaño de las cuentas (# de cuentas estratificadas por su saldo, si es posible)

### Canales

- ✓ % depósitos por canal (ex. sucursal, ATM, agente, banca móvil)
- ✓ % retiros por canal (ex. sucursal, ATM, agente, banca móvil)

### Comportamiento de las cuentas

- ✓ Tasas de actividad—depósitos/retiros (de las cuentas abiertas por lo menos un mes, % que depositan/retiran cada mes/trimestre, sin contar el depósito inicial; o el número promedio de depósitos o retiros cada mes/trimestre)
- ✓ Tasa de inactividad (% de clientes que abrieron una cuenta pero nunca depositaron ningún monto después, sin contar el depósito inicial)

### Venta cruzada

- ✓ Número de cuentas de ahorros para adultos abiertas
- ✓ Número de préstamos para adultos

## Recopilación de Datos y Elaboración de Informes

Usted debe asegurarse que su SIG pueda recopilar los datos necesarios para informar regularmente sobre los KPI que usted haya establecido. Si no, su gerente de proyectos debe colaborar con su departamento de SIG y/o vendedor para personalizar los campos y crear los informes necesarios para medir esos indicadores. Además usted debe comprometerse a descargar regularmente los informes, y a monitorear y comunicar el desempeño.

### CONSEJO



Es mejor generar un número separado de cliente, además de un número de cuenta, para los titulares de cuentas jóvenes. Este número de cliente debe ser distinto del número de cliente del padre o tutor, aunque el número de cuenta sea el mismo. De esta manera, usted puede realizar un seguimiento de la relación del titular de la cuenta para jóvenes con su institución financiera hasta la edad adulta.

## Realizando Proyecciones Iniciales y Definiendo Objetivos Piloto

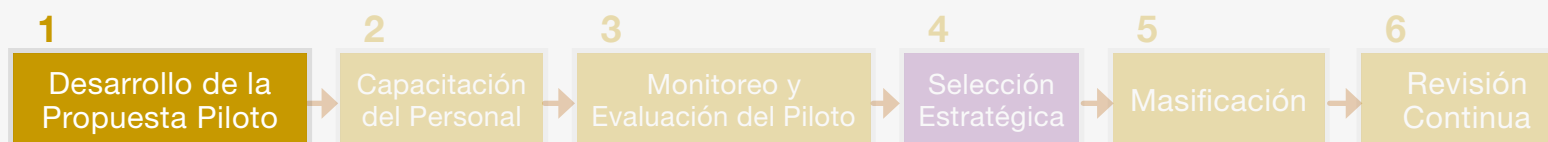
Después de establecer sus KPI con un compromiso y capacidad para recopilar los datos e informar acerca de ello regularmente, usted debe establecer proyecciones (o metas) basadas en dichos KPI. Estas proyecciones no solo motivan al personal, sino que también ayudan a asegurar un nivel aceptable de rentabilidad directa, con el tiempo. Estas proyecciones se incorporan directamente a los objetivos del piloto, tal y como se detalla en la [siguiente sección](#).

En función de los datos recopilados durante la investigación de mercado, usted debe poder proyectar las tasas potenciales de aceptación y uso del producto, medidas de acuerdo con los KPI. Debe ser conservador al principio, dado que el producto es nuevo—usted puede ajustar las proyecciones en función de los datos reales durante la fase piloto. Además, si usted recopiló datos cuantitativos durante la [etapa de análisis de clientes](#), utilice esos resultados para estimar la demanda, lo que le ayudará a guiar el desarrollo de proyecciones y metas.

### Midiendo el cambio a largo plazo

Una parte importante del proceso de planificación del piloto consiste también en determinar si evaluar el programa más allá de los indicadores de desempeño, tal como la medición de los cambios de conducta y el impacto social entre sus clientes. Si usted decide hacer una evaluación del impacto, éste sería el momento de llevar a cabo una evaluación inicial. Véase el [Capítulo 4 sobre la Evaluación del Programa](#) para una orientación más detallada acerca de estrategias de evaluación.





Como mínimo sus objetivos deben incluir:

- ✓ Proyección del número de cuentas de ahorros para jóvenes abiertas;
- ✓ Proyección del número de participantes en educación financiera y/o sesiones celebradas;
- ✓ Proyección del volumen de cuentas, esto es, depósitos movilizados;
- ✓ Proyección de la actividad de las cuentas;
- ✓ Proyección del número de miembros del personal capacitados;
- ✓ Efectividad de la educación financiera;
- ✓ Efectividad de los materiales de mercadeo; y
- ✓ Puesta a prueba del proceso operacional para la apertura de cuentas de ahorros para jóvenes, depósitos y retiros.

Como regla general, usted debe tratar de lograr un 80 por ciento de los objetivos del piloto y cumplir o superar las proyecciones de aceptación y uso. En cuanto a los objetivos cualitativos, usted deberá determinar hasta qué punto se lograron, las oportunidades de mejora y si usted está listo para pasar a los siguientes pasos, si se realizan los cambios necesarios.

Usted puede hallar más información sobre este punto de decisión en el [Paso 4](#).

## Objetivos del Piloto

ESTUDIO de CASO

### XacBank (Mongolia)

- Suministrar educación financiera a 240 niñas
- Abrir por lo menos 350 cuentas de ahorros
- Poner a prueba tres modelos de distribución de educación financiera y promoción de productos
- Diseñar y poner a prueba un entorno amigable para las niñas en la sucursal piloto
- Implementar un sistema de monitoreo del desempeño del programa
- Aprender acerca de las actitudes, conductas y patrones de ahorro de las niñas

ESTUDIO de CASO

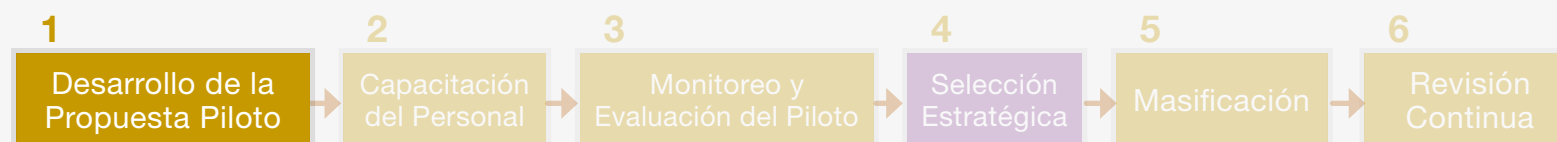
### Banco ADOPEM (República Dominicana)

- Suministrar educación financiera a 440 niñas
- Abrir al menos 300 cuentas de ahorros
- Establecer 12 socios de educación financiera
- Poner a prueba dos modelos de distribución de educación financiera
- Poner a prueba un sistema de incentivos para la apertura y actividad de cuentas
- Diseñar y poner a prueba un entorno amigable para jóvenes en las sucursales piloto
- Poner a prueba un sistema de monitoreo del desempeño
- Aprender acerca de las actitudes, conductas y patrones de ahorro de las niñas

ESTUDIO de CASO

### PEACE MFI S.CO (Etiopía)

- Programar y facilitar 24 sesiones de Educación Financiera Práctica, dando servicio aproximadamente a 720 estudiantes
- Abrir al menos 155 cuentas Lenege, con un total de 295 cuentas Lenege para el final del periodo del piloto
- Auspiciar un Evento de Lanzamiento de Lenege en el Día del Mercado
- Auspiciar al menos 4 días de promoción de Lenege
- Poner a prueba el proceso operativo para la apertura de cuentas Lenege
- Poner a prueba la efectividad del mercadeo
- Desarrollar políticas y procedimientos para Lenege y capacitar al personal de la sucursal acerca de la cuenta Lenege
- Designar a un “Campeón de Lenege” en cada sucursal —experto(s) en producto y facilitador(es) de sesiones de educación financiera
- Firmar acuerdos de asociación con las escuelas

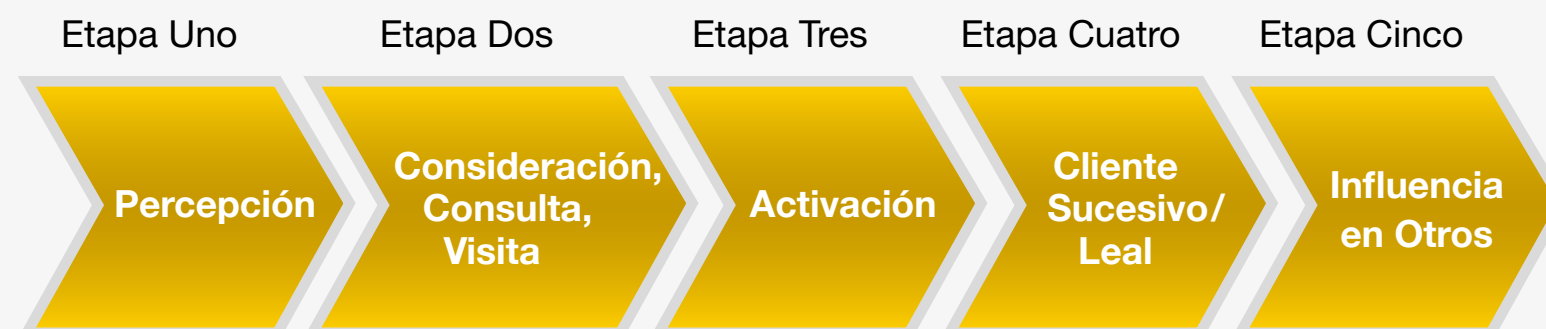


## Diseñar el Plan de Mercadeo del Piloto

**Pueden desarrollarse herramientas de mercadeo para cada etapa y éstas podrían incluir:**

- ✓ Materiales, es decir, posters, folletos, volantes, carteles y otros;
- ✓ Incentivos y material de promoción;
- ✓ Programas de recomendación;
- ✓ Medios de comunicación, es decir, anuncios, radio, televisión, periódicos; y
- ✓ Eventos de alcance y promoción

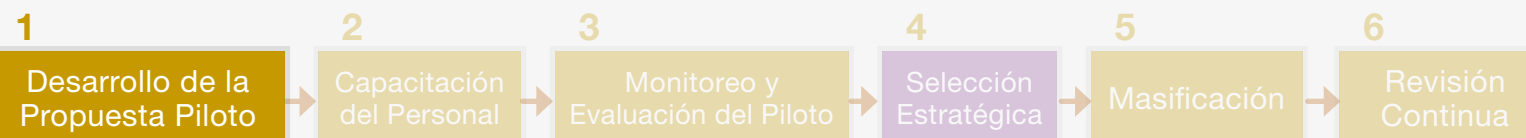
### Cinco etapas de la experiencia del cliente



Esta estructura, que se encuentra más detallada en la publicación de [Women's World Banking: "El Mercadeo para las Microfinanzas"](#), proporciona un enfoque útil para el diseño de un plan de mercadeo piloto para su programa de ahorros para jóvenes. En la fase de Percepción, los clientes toman conciencia de la institución financiera y del producto. En la fase de Consideración, Consulta y Visita, los clientes potenciales aprenden acerca de los productos y los consideran. En la fase de Activación, los clientes deciden abrir una cuenta en la institución financiera. En la fase de Cliente Sucesivo/Leal, los clientes deciden continuar utilizando el producto. En la fase de "Influencia en Otros", los clientes recomiendan el producto a otras personas.

✈ **Haga un recorrido por los materiales de mercadeo desarrollados por las instituciones financieras que se presentan en esta publicación.**





ESTUDIO de CASO

# Visión General del Mercadeo



	XacBank (Mongolia)	Banco ADOPEM (República Dominicana)	PEACE MFI S.CO (Etiopía)
<b>Diseño del concepto</b>	Temuulel ("Aspira") Aspiracional, lindo Probado en el mercado Variaciones en función de la estación, el contexto	Mía Aspiracional	Lenege ("Para mañana") Aspiracional
<b>En la sucursal</b>	Folletos, posters, stands, logos colgantes Venta cruzada a clientes existentes Cola de cajero designada	Rincón de Mía Folletos, posters Capacitación al personal en servicio a clientes jóvenes "Días Mía" en las sucursales Cola de cajero designada	Distribución amigable para jóvenes Materiales de mercadeo en la sucursal Tableros de mensajes Campeón de Lenege designado en la sucursal
<b>Medios de Comunicación</b>	Anuncios/comerciales en TV, entrevistas, product placement Radio, artículos en periódicos		Posters en carros tirados por caballos
<b>Incentivos</b>	Árbol de regalos <sup>1</sup> Pulseras de Identificación	Lata para ahorros al abrir la cuenta Incentivos de promoción estacionales	Lapiceros para los 50 primeros titulares de cuentas en cada sucursal Incentivos para los máximos depositantes (por frecuencia y volumen) Incentivos para los estudiantes con alto rendimiento académico
<b>En la escuela</b>	Educación financiera Eventos de promoción: "Días Temuulel" Estudiantes banqueros	Educación financiera Eventos Charlas	Educación financiera Eventos Charlas
<b>Fuera de la escuela</b>	Educación financiera		Educación financiera
<b>Mercadeo basado en la tecnología</b>	Calculadora de depósitos de marca Temuulel para teléfonos móviles (Java) Publicidad en sitios web populares entre las niñas		
<b>Eventos de promoción externa</b>		Caseta en el Evento de "ExpoKids", Museo Nacional del Niño	Días Lenege en el mercado Días de café en la sucursal para clientes existentes

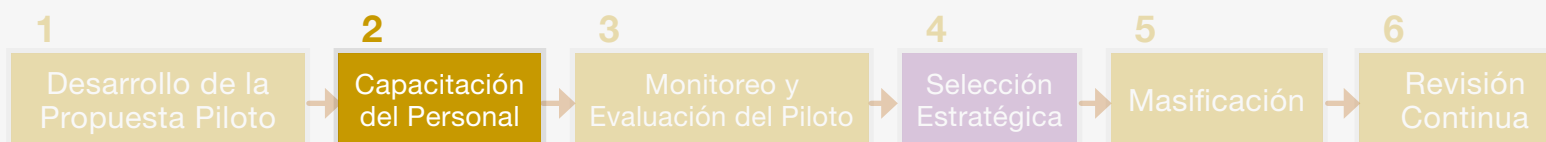
<sup>1</sup> Campaña promocional con diferentes niveles de incentivos para diferentes saldos de ahorros





## Diseñar y Presentar el Plan de Acción para la Implementación del Piloto

La etapa final de su propuesta piloto es el diseño y la presentación del plan de acción para la implementación del piloto ( [descargar una plantilla](#)). Una vez que usted haya finalizado su plan de acción para la implementación del piloto, se lo puede presentar, junto con su prototipo puesto a prueba y el informe de investigación de mercado (del  [Capítulo 2](#)), a la gerencia para su aprobación antes del lanzamiento del piloto.



## Paso 2

# Capacitación para el Programa

La capacitación del personal es particularmente importante en los ahorros para jóvenes porque estarán interactuando con un nuevo segmento.

## Capacitación para el programa

**Objetivo:** Familiarizar al personal con los fundamentos de los ahorros para jóvenes; los componentes del programa; los detalles operativos pertinentes para la implementación del programa; y los objetivos y las metas del programa

### Contenido:

- Fundamentos para el lanzamiento de un programa de ahorros para jóvenes
- Componentes del programa: cuenta de ahorros para jóvenes, educación financiera, estrategias de mercadeo/alcance
- Características y beneficios de la cuenta de ahorros para jóvenes
- Políticas y procedimientos
- Responsabilidades del personal
- Mapas de Procesos (para áreas seleccionadas)
- Currículum de educación financiera (si procede)

### ESTUDIO de CASO

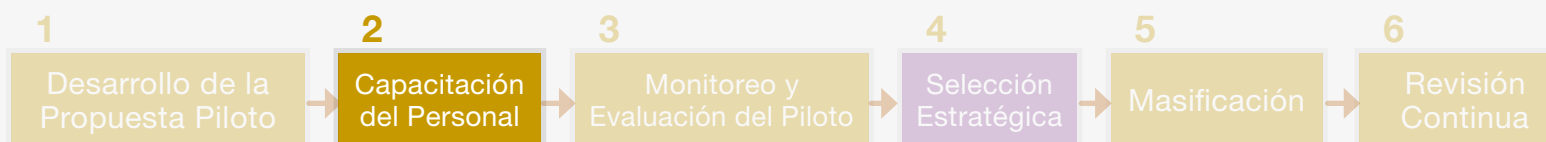
## PEACE MFI S.CO (Etiopía)

PEACE MFI S.CO reunió a todos sus gerentes de sucursales para una capacitación de dos días acerca del programa Lenege de ahorros para jóvenes.

Agenda del Programa de Capacitación:

- |              |  |
|--------------|--|
| <b>Día 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introducción al Programa Lenege</li> <li>■ Políticas y Procedimientos de Lenege</li> <li>■ Procesamiento/Elaboración de Informes Administrativos</li> </ul> |
| <b>Día 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estrategia de Mercadeo</li> <li>■ Educación Financiera</li> <li>■ Metas y Planificación de la Masificación</li> </ul>                                       |

[📄 Descargar una visión general detallada del Programa de Capacitación sobre Lenege de PEACE MFI S.CO](#)



## Capacitación para el servicio al cliente

**Objetivo:** Dotar al personal de las destrezas para vender productos y servicios para jóvenes y saber lo que los jóvenes necesitan para lograr sus objetivos financieros.

### Contenido:

- Comprensión del cliente
- Técnicas de venta y promoción del ciclo de vida
- Habilidades para la comunicación
- Métodos de venta cruzada para jóvenes y para padres/tutores
- Mensajes de educación financiera, si corresponde



### ESTUDIO de CASO

## Banco ADOPEM (República Dominicana)

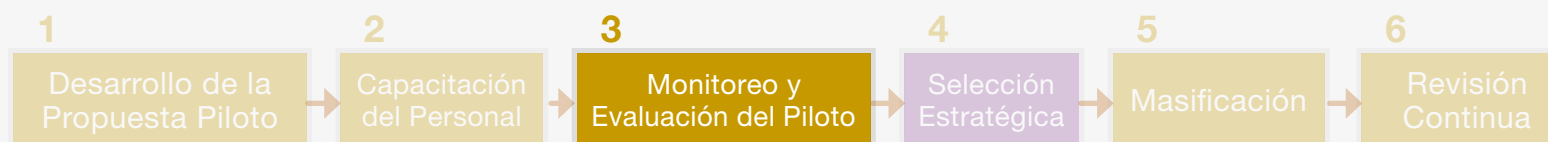
Los gerentes de sucursal de Banco ADOPEM recibieron un curso de dos días de duración de capacitación del capacitador (ToT), sobre técnicas de venta y asesoramiento para un mejor servicio al cliente. El curso abordaba todos los productos y servicios del banco, incluidos los ahorros para jóvenes. Los gerentes de sucursales capacitaron luego a su personal de campo, durante los dos meses posteriores al curso de ToT.

El curso constó de cinco módulos:

- Día 1**
- Módulo 1: Introducción
  - Módulo 2: Mentalidad del Cliente
  - Módulo 3: Promociones
- Día 2**
- Módulo 4: Organización de promociones
  - Módulo 5: Clausura







## Paso 3

# Monitoreo y Evaluación del Piloto

## Monitoreo

Durante el piloto, usted debe establecer una clara estructura de monitoreo del desempeño para realizar un seguimiento de los **KPI que usted estableció**, desglosados por segmentos, así como de otra información clave, incluyendo:

- 1) Tiempo dedicado por el personal al procesamiento de transacciones ( **Mapas de Procesos**)
  - ✓ Apertura de cuentas
  - ✓ Depósitos
  - ✓ Retiros
- 2) Retroalimentación del cliente y/o satisfacción del cliente

Esta estructura le ayudará a medir el éxito en el piloto, identificar áreas que precisan mejoras y recibir retroalimentación que le ayudará a perfeccionar el producto y el mercadeo, si fuera necesario.

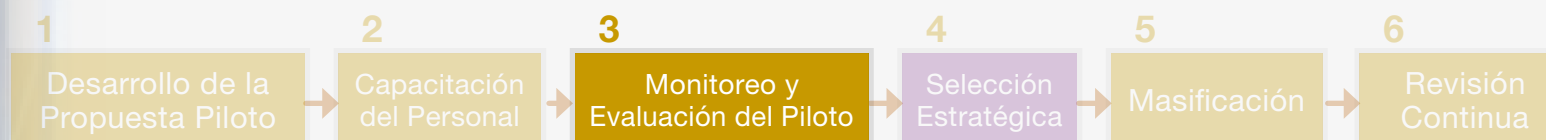
## Evaluación

### Preparándose para la investigación de la evaluación del piloto

Es importante invertir tiempo al final del piloto y antes de la masificación para comprender lo que funcionó, por qué y qué resultados se están logrando; así como lo que no funcionó, por qué y qué es lo que se puede hacer para mejorar el programa.

**Descargar la Guía de Evaluación del Piloto** para mayor información acerca de lo que debe ponerse a prueba en su evaluación del piloto.





## Realizando la evaluación y analizando sus resultados

### Objetivos del Piloto

- Recopilar y analizar los datos de aceptación y uso de cuentas frente a las proyecciones
- Medir el desempeño del piloto frente a los objetivos

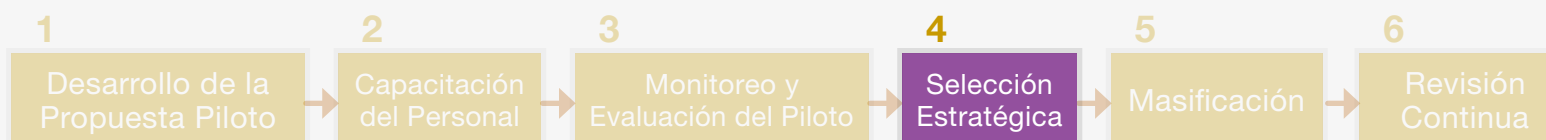
### Aceptación del mercado/Receptividad de clientes

- Realizar entrevistas con el personal de la sede central y de la sucursal piloto
- Llevar a cabo grupos focales con clientes  
([📄 Descargar muestras de guías para grupos focales](#))
- Sintetizar las respuestas de las entrevistas y los grupos focales
- Recopilar y analizar los datos de aceptación y uso de cuentas
- Revisar la efectividad de las diferentes tácticas de mercadeo, especialmente en las siguientes áreas:
  - ▶ Venta cruzada basada en los pares (recomendaciones);
  - ▶ Venta cruzada a padres y otros adultos; y
  - ▶ Tasas de aceptación y conversión (como resultado de las estrategias de mercadeo, alcance, comunicación y educación financiera).

### Presupuesto: Comparar los datos proyectados del presupuesto del piloto frente a los datos reales del presupuesto de éste

### Desempeño de los sistemas

- Comparar los mapas del proceso versus los procedimientos reales en la sucursal
- Analizar la calidad de la recopilación de datos y de los informes
- Analizar las capacidades del SIG



## Paso 4

# Selección Estratégica— Preparándose para los Siguientes Pasos

Utilizando los resultados de la evaluación de su piloto, ahora es el momento de realizar una recomendación a la gerencia en cuanto a los siguientes pasos: masificar, continuar con el piloto o pausa / salida. Las secciones a continuación suministran orientación acerca de cómo hacer estas recomendaciones y presentarlas a su gerencia.

## Masificar

Usted puede determinar que su prueba piloto ha finalizado con éxito si alcanzó el 80 por ciento de los objetivos de su piloto; usted alcanzó o superó sus proyecciones de aceptación y uso de las cuentas; la retroalimentación cualitativa general de sus grupos focales y entrevistas es positiva; y su institución financiera y junta directiva están de acuerdo con el éxito.

Si usted opta por seguir adelante con la masificación, deberá decidir entre una **masificación por fases**, que es una extensión gradual a grupos de sucursales, determinada ya sea por la geografía u otros factores; o una **masificación total**, donde usted realiza la masificación a través de la totalidad de las sucursales restantes al mismo tiempo.

**Para decidir si una masificación por fases o total es la más apropiada para su institución financiera, considere los siguientes factores.**

- |  |   |
|--|---|
| ■ Número total de sucursales                                 | ■ Capacidad de recopilación de datos y elaboración de informes                            |
| ■ Distancia de las sucursales a la sede central              | ■ Oportunidades de colaboraciones y asociaciones para la educación financiera, si procede |
| ■ Capacidad del personal para la capacitación y el monitoreo | ■ Presupuesto   |
| ■ Competitividad del mercado                                 |   |

## CONSEJO

En general, Women's World Banking recomienda una masificación por fases para la mayoría de las instituciones financieras. El enfoque de cualquier masificación debe ser hacia el éxito — una masificación cuidadosa y no apresurada permite continuos aprendizajes y ajustes. Además, una masificación total requiere una significativa inversión por adelantado y capacidad del personal, que la mayoría de las instituciones financieras no pueden y no deben emprender en esta etapa.



## Continuar con el piloto

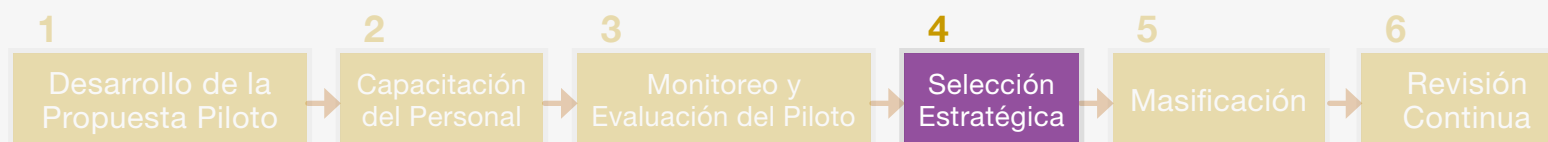
Si el piloto no logró los resultados deseados, pero usted está seguro de que puede mejorarlos con modificaciones, podría ser beneficioso permanecer más tiempo en la fase piloto con las sucursales piloto seleccionadas, para asegurar eventualmente, una implementación con éxito. Usted debe revisar su plan de acción para la implementación del piloto. Dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios a lograr un programa correcto en la etapa piloto, especialmente uno tan complejo como el de los ahorros para jóvenes, es casi siempre preferible a lanzar apresuradamente algo al mercado y luego tener que hacer cambios significativos en los productos, una vez masificados a lo largo de todas las sucursales.

## Pausa/Salida

Si el piloto obtuvo unos pobres resultados y usted no está seguro de cómo seguir hacia delante, puede ser mejor detenerse y enfocarse en otros programas existentes o nuevos. Esto también podría ser cierto si las prioridades de su institución o las condiciones externas han cambiado significativamente desde su lanzamiento del piloto. En algunos casos, generalmente por razones imprevistas, es posible que usted deba salir del mercado y no ofrecer más su programa de ahorros para jóvenes.

**Algunas razones para detenerse o salir son las siguientes:**

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| ■ Muy poca aceptación        | ■ Falta de apoyo del personal o de la gerencia    |
| ■ Retroalimentación negativa | ■ Cambios en el mercado u otros factores externos |
| ■ Costos incontrolables      |   |



ESTUDIO de CASO

## Cronogramas de la masificación por parte de miembros de la red de Women's World Banking:

Institución Financiera	Fecha de lanzamiento del piloto	Fecha de lanzamiento del piloto	Acción post-piloto	Fecha de masificación (todas las sucursales)	Núm. Total de Sucursales
Banco ADOPEM	Enero de 2010	1	Piloto continuado (3 fases)	Diciembre de 2011	44
XacBank	Marzo de 2009	1	Masificación total	Septiembre de 2009	76
PEACE MFI S.CO	Diciembre de 2011	1	Masificación por fases	Principios de 2013	22

ESTUDIO de CASO

### Banco ADOPEM (República Dominicana)

Women's World Banking colaboró con Banco ADOPEM para lanzar un piloto de su primer producto de ahorros para jóvenes, Mía. Women's World Banking y el banco pasaron por tres fases piloto en el curso de un año. En cada fase, se pusieron a prueba nuevos enfoque de ventas y mercadeo, se perfeccionó el enfoque general y se mejoró el desempeño del producto. Cuando el banco decidió masificar el producto a través de todas las sucursales, el equipo había desarrollado una metodología eficiente y efectiva para promover los productos entre los clientes existentes y los nuevos. El banco decidió seguir adelante gradualmente durante el siguiente año, a fin de que los escasos recursos de la sede central pudieran desplegarse para capacitar y entrenar al personal en cada sucursal, mientras introducían los nuevos productos Mía.

ESTUDIO de CASO

### Estudio de Caso PEACE MFI S.CO (Etiopía)

PEACE MFI S.CO seleccionó su sucursal piloto debido a su proximidad a la oficina central, lo que ayudó a facilitar el monitoreo, la comunicación y el apoyo continuo, así como la capacidad demostrada del gerente de la sucursal y su personal. El piloto se lanzó en diciembre de 2011 y duró cuatro meses, tras los cuales PEACE MFI S.CO y Women's World Banking evaluaron el piloto, concluyendo que había sido un éxito y que PEACE MFI S.CO estaba lista para una masificación del programa. PEACE MFI S.CO, con la asistencia técnica de Women's World Banking, optó por una masificación por fases en siete sucursales adicionales (de un total de 19 sucursales de PEACE MFI S.CO en aquel momento), para asegurar un crecimiento constante y con éxito de Lenege, de manera que se adaptara lo mejor posible a la capacidad de su personal y a los recursos financieros.

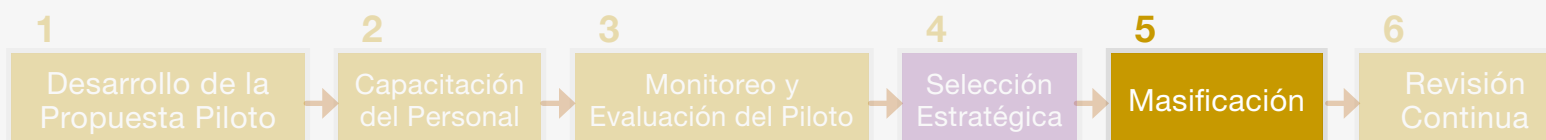
ESTUDIO de CASO

### XacBank (Mongolia)

A finales de 2009, después del piloto en una sucursal, XacBank implementó una masificación total de Temuulel, a nivel nacional. Dada la orientación del banco hacia los jóvenes desde 2001, XacBank consideró Temuulel como una extensión y fortalecimiento de su identidad, y la incluyó como una adición permanente a su cartera de ofertas en el mercado de Mongolia.

Además, el mercado de servicios financieros mongol había llegado a ser bastante competitivo y XacBank consideró Temuulel como una oferta innovadora (ningún banco había ofrecido antes cuentas a los jóvenes de tan solo 14 y 15 años), que tanto mejoraba su marca como les permitía adquirir clientes de manera competitiva. Asimismo dedicaron recursos administrativos adicionales al producto y a los aspectos relativos a la educación financiera, a fin de mejorar el desempeño del programa.






## Paso 5

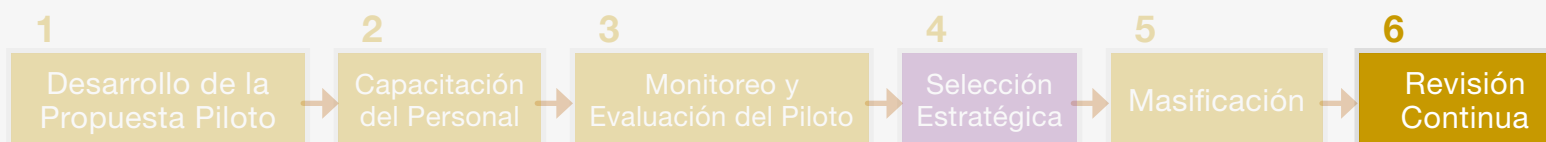
# Masificación

Su análisis de la evaluación del piloto le ayudará a determinar lo siguiente:

- Objetivos y metas de la masificación;
- Cambios recomendados en las características del producto y/o los procedimientos;
- Cambios en el diseño de los materiales de mercadeo;
- Modificaciones en la estrategia de alcance;
- Revisiones de la estructura de incentivos;
- Revisión de los roles y las responsabilidades del personal;
- Materiales de capacitación para las sucursales;
- Mejoras en la recopilación de datos/elaboración de informes;
- Modificaciones en el presupuesto; y
- Cambios en el currículum de educación financiera o en el modelo de distribución.

Usted puede usar el  **plan de acción para la implementación**, que desarrolló para el piloto, y actualizarlo con modificaciones para la masificación. Es importante dejar tiempo suficiente para realizar estas modificaciones (y volverlas a poner a prueba, si fuera necesario). La masificación no tiene que ocurrir inmediatamente después del piloto y no debe apresurarse. Su institución financiera debe dar prioridad a la aplicación de las lecciones aprendidas del piloto, por encima del deseo de llegar al mercado más rápidamente.





## Paso 6

# Revisión Continua

Durante la masificación, usted debe continuar monitoreando los mismos indicadores y realizar una evaluación, tal como hizo para el **piloto**.

### Realizando la evaluación y analizando los resultados de la investigación de la evaluación

Es importante invertir tiempo al final del periodo de la masificación para entender lo que funcionó, por qué y cómo se están logrando los resultados; así como lo que no funcionó, por qué y qué es lo que puede hacerse para mejorar el programa. Usted puede utilizar el mismo marco de evaluación que utilizó durante el **proceso de evaluación del piloto**.

### Preparándose para los siguientes pasos

Utilizando los resultados de su evaluación de la masificación, usted deberá hacer una recomendación a la gerencia en cuanto a los siguientes pasos, incluyendo:

- Cualquier modificación adicional del producto, estrategia de mercadeo y alcance, educación financiera y asociaciones;
- Planes de capacitación continua; y
- Plan de implementación para el resto de las sucursales, si corresponde.

### Midiendo los impactos a más largo plazo

Los KPI que usted estableció deben continuar recopilándose, reportándose y evaluándose de manera continua y regular. Si su institución financiera no lo ha hecho aún, asegúrese que cuenta con los campos correctos en su sistema de SIG para captar todos los datos necesarios, así como un sistema de codificación de las cuentas de ahorros para jóvenes (con o sin educación financiera) y de los titulares de cuentas para jóvenes por separado de los padres/tutores (a través de un número de cliente), para que usted pueda realizar un seguimiento y medir el desempeño hacia el futuro.

Usted debe designar a un miembro del personal que pueda analizar estos datos de manera centralizada y eventualmente estos datos debe incorporarse a las metas de desempeño general de su institución, incluso a nivel de sucursal, y vincularse a los incentivos del personal, si corresponde.

### Preparando el documento de las lecciones aprendidas

Utilizando los resultados de su evaluación y la experiencia de todo el proceso de desarrollo de productos, posiblemente usted desee preparar un documento o una presentación resumiendo las lecciones aprendidas de esta experiencia, el cual sería útil y aplicable a la futura labor de desarrollo del programa. Dicho documento también podría ser muy interesante para otras instituciones financieras e instituciones de la industria de los ahorros para jóvenes. Si su institución financiera está dispuesta a compartir sus éxitos y retos, usted podría suministrar una valiosa contribución al cúmulo internacional de conocimientos sobre los ahorros para jóvenes.



**Supun Dias comparte las lecciones aprendidas de la implementación, por parte de Hatton National Bank (HNB), de programas de ahorros para jóvenes en Sri Lanka.**


### Equity Bank (Kenia): Capacitación continua

Equity Bank refuerza la capacitación de su personal a través de una plataforma de aprendizaje virtual en la intranet del banco, además de capacitación externa. Cada mes, el personal realiza exámenes internos, cronometrados, sobre diferentes temas—desde productos nuevos y existentes hasta la filosofía corporativa y los servicios. El banco suministra todos los documentos de referencia en la intranet. Después del examen, el desempeño de cada unidad de negocios se publica, tanto calificaciones individuales como la clasificación general del equipo con relación a otras unidades de negocios. Si una unidad de negocios no obtiene una calificación con cierto porcentaje promedio, el examen debe repetirse. El banco cuenta con gerentes regionales de servicio al cliente, cuya labor incluye visitas a las sucursales para sensibilizar al personal acerca de los nuevos productos, monitorear el progreso, abordar cualquier reto y recibir retroalimentación.



# Capítulo 4

## *Evaluación del Programa*

### Visión General

Este capítulo suministra conocimientos y orientación preliminar acerca de cómo evaluar, de manera efectiva y eficiente, su programa de ahorros para jóvenes. Una evaluación del programa puede ayudarle a comprender mejor el impacto de éste sobre la institución y los clientes, y a medir los  **impactos potenciales de negocios y sociales, descritos en el Capítulo 1**. Las herramientas de evaluación del programa deben diseñarse e integrarse desde el comienzo del proyecto, para medir el impacto a lo largo del programa. El ámbito del diseño de su investigación dependerá de la capacidad y los recursos, así como de las demandas internas y externas.


Los resultados de una evaluación pueden compartirse con su junta directiva, comité ejecutivo y gerencia del nivel superior, así como con donantes externos, si corresponde. Dependiendo del resultado logrado, estos datos pueden utilizarse para desarrollar y mejorar el programa de ahorros para jóvenes; desarrollar la aceptación interna; asegurar financiación externa nueva o adicional; y establecer asociaciones adicionales con la comunidad.

Este capítulo presenta un panorama del diseño de la evaluación del programa y suministra orientación preliminar acerca de sus componentes; sin embargo, si usted proyecta incorporar una evaluación del programa a su programa de ahorros para jóvenes, Women's World Banking recomienda que se remita a recursos más exhaustivos y detallados, disponibles en organizaciones tales como  **Microfinance Opportunities** y  **Population Council**. Su institución financiera también puede buscar apoyo técnico y financiación externos, si fuera necesario.

### Este capítulo le guiará para:

- ✓ Entender los diferentes tipos de evaluaciones de programas;
- ✓ Comprender los lineamientos para el diseño de la evaluación de programas;
- ✓ Identificar preguntas clave para la investigación;
- ✓ Obtener un entendimiento básico de los componentes elementales de una evaluación del programa (aunque deben consultarse recursos adicionales, si usted proyecta implementar una evaluación del programa); e
- ✓ Informarse acerca de los resultados de evaluaciones recientes de ahorros para jóvenes.

### CONSEJO

El monitoreo y la evaluación que ocurren después del  **pilot and roll-out** no pueden sustituir a una evaluación del programa que mide el impacto general de éste sobre la institución y los clientes.





## Tipos de Evaluaciones de Programas

### ■ Cualitativas

Las evaluaciones cualitativas del programa suministran valiosos conocimientos y perspectivas de los clientes en profundidad, no perceptibles a través de la investigación cuantitativa. A diferencia de la investigación cuantitativa, los resultados cualitativos no deben expresarse numéricamente.

**Herramientas:** Encuestas, grupos focales, entrevistas, estudios de caso

**Ejemplos:** Microfinance Opportunities (MFO)

📌 “Savings and Financial Education for Girls in Mongolia”

### ■ Cuantitativas

Las evaluaciones cuantitativas del programa producen resultados estadísticamente significativos, si el tamaño de la muestra es adecuado. Pueden aleatorizarse, dependiendo del diseño de la evaluación.

**Herramientas:** Encuestas, cuestionarios, análisis de datos

**Tipos:** Ensayos Aleatorios Controlados (RCTs), ensayos cuasi-experimentales no aleatorios, estudios longitudinales y estudios transversales

**Ejemplos:** 📌 Evaluación de la Puesta a Prueba del Piloto de Population Council, 📌 “Evaluating the Efficacy of School Based Financial Education Programs” (Ghana), de Innovations for Poverty Action

## Lineamientos para el Diseño de la Evaluación de Programas

- Definir hipótesis claras y enfocadas
- Crear indicadores cuantificables para cada etapa
- Identificar grupos de comparación al comienzo del programa
- Asignar números de clientes a sus clientes jóvenes en su sistema operativo/de SIG (además de números de cuentas), para que se pueda realizar un seguimiento de éstos a lo largo de toda la relación con su institución financiera
- Habilitar el sistema para vincular las cuentas de sus clientes con cuentas relacionadas de la familia/tutor (ej. a través de un número de cliente)
- Incorporar técnicas de aleatorización, donde corresponda, para mejorar la calidad de los resultados
- Emplear o involucrar al personal de la institución no financiera para realizar encuestas, si es posible y donde proceda
- Involucrar a las partes externas, si hay recursos disponibles, en el apoyo técnico para el diseño, la implementación y el análisis de la evaluación

## Preguntas Clave de la Investigación—Visión General

Una evaluación puede responder a algunas o la totalidad de las siguientes preguntas clave de la investigación, que se dividen en el impacto sobre su institución financiera y el impacto sobre sus clientes:

### ■ Impacto del Programa de Ahorros para Jóvenes sobre la Institución

- ¿Cuáles son las repercusiones sobre mis ingresos y mi hoja de balance general?
- ¿Serán los clientes jóvenes nuestra siguiente generación de clientes adultos?
- ¿Ayudará este programa a nuestra institución financiera a demostrar responsabilidad social?
- ¿Podrá mi institución financiera realizar la venta cruzada de productos adicionales y “pegadizos”, y atender las necesidades financieras más amplias de mis clientes jóvenes y sus familias?
- ¿Ayudará este programa a mi institución financiera a captar una mayor parte de los ahorros de mis clientes jóvenes y sus familias—es decir, se transferirá una mayor parte de su “billetera de ahorros” a mi institución financiera?

### ■ Impacto del Programa de Ahorros para Jóvenes sobre los Clientes

- ¿Experimentarán mis clientes un cambio en su conocimiento, habilidades y actitudes (KSA por sus siglas en inglés)?
- ¿Cambiarán las conductas y los resultados financieros de mis clientes?
- ¿Experimentarán mis clientes una menor vulnerabilidad y un mayor bienestar (en términos de educación, empoderamiento, confianza y otros)?



## Componentes del Diseño de la Evaluación del Programa

Una evaluación integral de su programa de ahorros para jóvenes puede medir tanto el impacto de negocios sobre su institución financiera, como el impacto social sobre sus clientes. En esta sección suministramos orientación preliminar y sugerencias acerca de las hipótesis, indicadores y metodologías requeridos para responder a las preguntas clave de la investigación enumeradas más arriba. Su institución financiera decidirá cuántas preguntas tratará usted de responder, basándose en su capacidad, recursos y objetivos.



## Impacto sobre la Institución (Impactos sobre negocios)

**Repercusiones sobre los Ingresos y la hoja de Balance General** — Un programa de ahorros para jóvenes tendrá repercusiones positivas y negativas sobre sus ingresos y hoja de balance general.

### Hipótesis:

Un programa de ahorros para jóvenes conducirá a un incremento en los costos (interés, promociones, ventas, desarrollo), pero también a mayores depósitos movilizables, permanencia de fondos en las cuentas, rentabilidad y venta cruzada.

### Indicadores:

- Depósitos movilizables
- Permanencia de fondos en las cuentas y longevidad (o madurez) de éstos
- Gasto de interés, gasto de promoción y gasto de ventas
- Rentabilidad
- Nuevos productos y servicios—venta cruzada/aceptación de productos adicionales
- Gastos asociados con el desarrollo y el piloto de productos

### Metodología:

- Seguir la base de datos durante 5 a 20 años para hacer un seguimiento de los gastos con el tiempo, así como de la rentabilidad a través de la permanencia de los fondos en las cuentas, la venta cruzada y la mayor capacidad de préstamos

**Lealtad de la siguiente generación de clientes adultos** — Una razón importante para que su institución financiera ofrezca ahorros para jóvenes es el potencial de asegurar la lealtad de la siguiente generación de clientes adultos y a un costo más bajo para su institución financiera. Un factor que debe considerarse es si sus cuentas para jóvenes se convierten o no automáticamente a una cuenta de adultos.

### Hipótesis:

Los clientes jóvenes serán leales a la institución financiera hacia la edad adulta y serán menos caros de obtener como jóvenes que como adultos.

### Indicadores:

- Tasa de cierre de cuentas de clientes jóvenes
- Tasa de inactividad de clientes jóvenes
- Tasa de uso de productos adicionales de clientes jóvenes hacia la edad adulta
- Morosidad de los préstamos de los clientes jóvenes
- Costo de obtención de clientes jóvenes
- Costo de obtención de clientes adultos

### Metodología:

- Seguir la base de datos durante 5 a 20 años para observar la tasa de abandono, la tasa de uso de otros productos y las tasas de morosidad de los préstamos de esta población versus poblaciones de jóvenes comparables.
- Comparar el costo de obtención de clientes jóvenes con el costo de obtención de clientes adultos

**Demostando responsabilidad social**

### Hipótesis:

Al ofrecer un programa de ahorros para jóvenes, su institución financiera es percibida como un proveedor de soluciones financieras, no solo como un proveedor de productos genéricos.

### Indicadores:

- Percepciones de la imagen de marca del banco

### Metodología:

- Encuestas previas y posteriores con clientes que son jóvenes/padres/tutores/familiares, así como con potenciales inversores/reguladores/ otras personas influyentes de alto nivel, varios meses antes y después de la introducción del programa de ahorros para jóvenes

## Impacto sobre la Institución (Impactos sobre Negocios)

### Atendiendo las necesidades de sus clientes y de su familia más amplia a través de estrategias de venta cruzada y productos “pegadizos”

#### Hipótesis:

Los familiares de los titulares de cuentas de ahorros para jóvenes tomarán productos adicionales y permanecerán con la institución más tiempo.

#### Indicadores:

- Tasas de adquisición de productos por parte de los clientes jóvenes (productos adicionales, tales como préstamos para jóvenes mayores que están por encima de la mayoría de edad)
- Tasas de adquisición de productos por parte de los padres/tutores y otros familiares de clientes jóvenes
- Tasas de cierre de cuentas de clientes jóvenes y de padres/tutores y otros familiares de clientes jóvenes
- Tasas de inactividad de clientes jóvenes y de padres/tutores y otros familiares de clientes jóvenes

#### Metodología:

- Analizar en la base de datos cuántos padres/tutores/familiares abrieron cuenta(s) después de que un cliente joven vinculado (anotado en el sistema) abriera una cuenta
- Muestra representativa de padres/tutores y familiares de clientes jóvenes para averiguar si abrieron cuenta(s) con el banco después de que un cliente joven vinculado (anotado en el sistema) abriera una cuenta.
- Comparar las tasas de cierres de cuentas de clientes jóvenes y padres/tutores/familiares, con clientes de un grupo de comparación similar de la institución financiera
- Comparar las tasas de inactividad de los clientes jóvenes y las de padres/tutores/familiares vinculados, con un grupo de comparación similar

### Captando un porcentaje más elevado de la “billetera de ahorros” de una unidad familiar


#### Hipótesis:




Debido al programa de ahorros para jóvenes, los jóvenes y sus familiares ahorrarán una proporción más alta de su dinero en la institución financiera e incrementarán también sus tasas de ahorros totales.

#### Indicadores:



- Monto de activos totales a través de cuentas formales e informales del (de la) cliente(a), antes y después de que el (la) cliente(a) joven abra su cuenta

#### Metodología:


- Encuestas cualitativas con clientes y/o análisis de datos antes y después de la apertura de cuentas de ahorros para jóvenes, para ver qué cantidad de activos de la unidad familiar están en la institución financiera (para ver si transfirieron dinero de otro lugar de ahorro a la cuenta para jóvenes y/o si se ha incrementado el nivel de activos en general)
-  **Diarios financieros** de clientes\*, con grupo de clientes y de comparación (para ver hasta qué punto los clientes están transfiriendo activos de los métodos informales a una institución financiera formal, así como análisis de los niveles de ahorro en general)

\* La metodología de los  **Diarios Financieros** se desarrolló y utilizó en *Portfolios of the Poor* de Collins et al. (2009). Para mayor información sobre esta versión: véase en el Blog de Microfinanzas de CGAP, la entrada publicada por Guy Stuart y Monique Cohen en 2011:  **“Linking Financial Behaviors to Product Development”** y ejemplos de la implementación de proyectos de investigación de  **Financial Diaries** llevados a cabo por Microfinance Opportunities.

## Impacto sobre los Clientes (Impacto Social)

Un programa holístico de ahorros para jóvenes, que integre los servicios financieros, la educación financiera y el mercadeo puede tener impactos sociales de corto a largo plazo sobre los clientes.  **Los impactos sociales potenciales descritos en el Capítulo 1** pueden dividirse en cambios a corto plazo, cambios a mediano plazo y cambios a más largo plazo, de acuerdo con  **una estructura desarrollada por Microfinance Opportunities**. Si su programa incluye educación financiera únicamente, usted debe considerar diferentes grupos experimentales—clientes que han abierto cuentas y participado en educación financiera; clientes que sólo han abierto una cuenta o sólo han participado en educación financiera; y un grupo de comparación. La medición o comparación de diferentes formatos de educación financiera no se considera aquí. La hipótesis general es que los jóvenes que abren una cuenta y también participan en educación financiera tendrán un mayor conocimiento, habilidades y actitudes (KSA), conducta financiera y resultados, e indicadores sociales más positivos en general, en comparación con los jóvenes que tan solo abren una cuenta o que un grupo de comparación.

## Resultados de la Investigación

En el programa de Population Council de  **Productos de Ahorros Seguros e Inteligentes para Niñas Adolescentes Vulnerables** en Uganda, las niñas se integraron en grupos de pares, liderados por mentores mayores, que se reunían una vez a la semana durante un año en espacios seguros. A través de esta plataforma, los mentores facilitaron el aprendizaje y la deliberación entre las niñas en torno a la educación financiera, la salud sexual y reproductiva, y cuestiones sociales. Estas niñas mostraron resultados más positivos que las niñas que sólo tenían cuentas de ahorro y que un grupo de comparación sin ahorros o reuniones en grupo. Estos resultados incluyeron: contar con alguien a quien pedir dinero prestado en caso de emergencia, menos casos reportados de sentimiento de “no valer nada”, tener objetivos para la vida en el futuro y disponer de más conocimiento y actitudes positivas acerca de la salud sexual, salud reproductiva y normas de género.

### Cambios a corto plazo: Cambio en los KSA

#### Hipótesis:

Los jóvenes que abren una cuenta y reciben educación financiera demostrarán un mayor cambio en el conocimiento, habilidades y actitudes (KSA), comparados con los jóvenes que sólo abren una cuenta o con un grupo de comparación.

#### Indicadores:

- Cambios en el conocimiento financiero
- Cambios en las habilidades financieras
- Cambios en las actitudes financieras

#### Metodología:

- Realizar encuestas iniciales y finales con jóvenes en cada grupo experimental (cuenta de ahorros y educación financiera; sólo cuenta de ahorros; grupo de comparación)

### Cambios a medio plazo: Cambio en las conductas financieras y los resultados

#### Hipótesis:

Los jóvenes que abren una cuenta y reciben educación financiera demostrarán un mayor cambio en la conducta financiera y los resultados, en comparación con jóvenes que sólo abren una cuenta o con un grupo de comparación.

#### Indicadores:


- Cambio en la conducta financiera, específicamente:
  - Uso de cuentas
  - Niveles de ahorro
  - Creación de un presupuesto
  - Creación de un plan de ahorro
  - Creación de objetivos de ahorro
  - Logro de objetivos de ahorro

#### Metodología:



- Conduct baseline (before program) Realizar encuestas iniciales (antes del programa) y encuestas finales (dentro de los 18 a 36 meses posteriores al inicio del programa) con jóvenes en cada grupo experimental (cuenta de ahorro y educación financiera; sólo cuenta de ahorros; grupo de comparación)
- Recopilar y monitorear los datos relevantes de las cuentas

### Cambios a más largo plazo: Menor vulnerabilidad y mayor bienestar

#### Hipótesis:

Los jóvenes que abren una cuenta y reciben educación financiera demostrarán un mayor cambio en la autoconfianza, menor vulnerabilidad, mejor salud y mayor inclusión financiera general. Este impacto a largo plazo tiene mayores repercusiones en el empoderamiento económico y social de las niñas, y en la reducción de la pobreza a largo plazo (es decir, el  **Girl Effect**).

#### Indicadores:

- Mayor autoconfianza
- Adopción de una conducta sexual de menor riesgo
- Mejor salud
- Incremento en el desarrollo de activos sociales
- Repercusiones para las niñas:
  - Tasas de abandono de educación primaria y secundaria (niñas/niños)
  - Tasas de inscripción en educación superior
  - Edad promedio de matrimonio
  - Edad promedio de madre primeriza
  - Tasa de fertilidad
  - Tasas de propiedad por parte de mujeres
  - Negocios propiedad de mujeres
-  **Progress Out of Poverty Index** (Índice de Progreso fuera de la Pobreza, PPI por sus siglas en inglés)
-  **Fichas de calificación de la pobreza**, antes y después de las encuestas.

#### Metodología:

- Realizar encuestas iniciales (antes del programa) y finales (dentro de 1 a 2 años o más, después del inicio del programa) con jóvenes en cada grupo experimental (cuenta de ahorros y educación financiera; sólo cuenta de ahorros; grupo de comparación)



## Resultados de la Evaluación del Programa de Ahorros para Jóvenes

Los resultados reales resumidos a continuación proceden de algunas de las primeras evaluaciones de programas de ahorros y educación financiera para jóvenes: estudio de evaluación del programa Temuulel en Mongolia, de Microfinance Opportunities; proyecto de investigación basado en un estudio de caso entre titulares de cuentas Mía en la República Dominicana; y evaluaciones de Population Council de su programa piloto: “Productos de Ahorros Seguros e Inteligentes para Niñas Adolescentes Vulnerables en Kenia y Uganda”. En general, los resultados muestran lo siguiente:

- **Clientes (jóvenes que abren una cuenta y también participan en educación financiera):**
  - ▶ KSA mejorados a corto plazo
  - ▶ Mayor autoconfianza
  - ▶ Mayores niveles de ahorros
  - ▶ Mayor probabilidad de que tengan un objetivo de ahorro a largo plazo
  - ▶ Mayores niveles de conocimientos sobre salud
- **Institución:**
  - ▶ Sólido compromiso y apoyo institucional a los ahorros para jóvenes—un producto de reclamo inicialmente, pero una inversión rentable a largo plazo
  - ▶ Visión positiva de la institución financiera por parte de jóvenes y también de adultos
  - ▶ Incremento en la movilización de depósitos

Todavía queda mucho por aprender y algunas de las hipótesis descritas anteriormente aún deben ponerse a prueba, pero está claro que el suministro de oportunidades para ahorrar, la obtención de conocimientos financieros y la práctica de una buena administración del dinero, todos tienen un rol que desempeñar para abordar la falta de oportunidades que afrontan los jóvenes de bajos ingresos, y para incrementar su capacidad para sobrevivir y prosperar en entornos difíciles.







## Evaluación Cualitativa del Programa

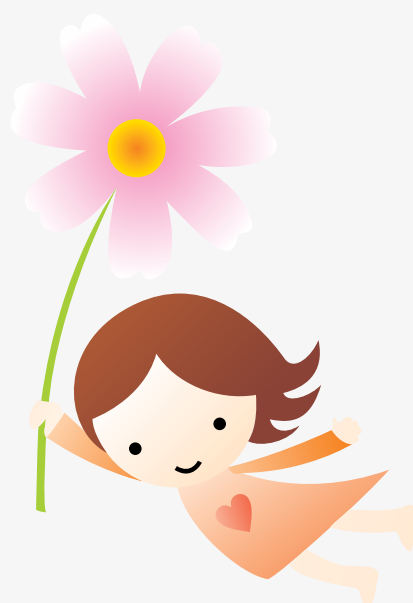


### XacBank (Mongolia) Resultados de la Investigación

En septiembre de 2011 Microfinance Opportunities (MFO) completó su estudio de evaluación del impacto final,  **“Savings and Financial Education for Girls in Mongolia”**, como parte de la iniciativa del Efecto Niña, con el apoyo de la Fundación Nike. Women's World Banking también desarrolló un  **compendio** de los resultados. El objetivo del estudio consistió en evaluar el impacto del programa de ahorros para jóvenes de XacBank sobre el conocimiento, las habilidades y actitudes (KSA) de las niñas y su conducta en cuanto a la administración financiera y los ahorros. MFO consideró a las niñas en tres grupos experimentales:

- Ahorro Plus (aquellas que recibieron educación financiera y abrieron una cuenta de ahorros para jóvenes)
- Sólo Ahorro (aquellas que sólo abrieron una cuenta de ahorros para jóvenes)
- Comparación (aquellas que ni abrieron una cuenta ni recibieron educación financiera)

En este estudio no era evidente un significativo Efecto Niña; sin embargo, sólo transcurrieron 18 meses entre la investigación inicial y la final. Considerando la naturaleza a largo plazo del cambio de conducta, MFO recomienda intervalos más largos de tiempo entre la investigación inicial y final para medir mejor dicho impacto.



## Resultados Clave:



### Impacto sobre las Niñas

- **La educación financiera marca una diferencia en los ahorros:** las niñas de “Ahorros Plus” ahorraron más en promedio que las niñas de “Sólo Ahorros” o que las niñas de Comparación.
- **Mejora de la capacidad:** las niñas de “Sólo Ahorros” y “Ahorros Plus” mostraron significativas ganancias en conocimientos financieros, habilidades y actitudes, en comparación con las niñas que no estaban en estos grupos (niñas de comparación).
- **Mejora de la autoestima:** Las niñas de “Sólo Ahorros” y “Ahorros Plus” informaron de un sentimiento de orgullo de administrar sus asuntos financieros y de un mayor deseo de autonomía financiera. El orgullo y el estímulo que recibieron de sus padres fue muy importante para ellas. Además, las niñas de “Ahorros Plus” desarrollaron redes sociales y habilidades para el trabajo en equipo, como resultado de su participación en las sesiones de educación financiera.
- **Los ahorros considerados como algo importante:** Casi todas las niñas que recibieron una cuenta de ahorros con o sin educación financiera consideraban los ahorros importantes...
- **...pero desconectados del panorama general:** Pocas niñas desarrollaron un plan formal de ahorros vinculado a los objetivos de la vida. Esto puede atribuirse a la necesidad de una mejor educación financiera, a un mejor diseño de productos de ahorro, a un horizonte de tiempo más largo para el estudio, a la edad de los sujetos del estudio o a una combinación de dichos factores.
- **Mayor control:** Las niñas de “Sólo Ahorros” y “Ahorros Plus” tenían más control sobre sus ahorros que las niñas de Comparación, cuyos padres desempeñaron un mayor rol.



### Impacto sobre la Institución Financiera

- **Para el banco, un producto de entrada:** Sólido compromiso con las cuentas de jóvenes, que se consideraron como un producto de reclamo pero que ayudarán a asegurar una base de clientes leales, para toda la vida, durante un horizonte de tiempo a largo plazo.
- **Visión positiva de XacBank:** Las niñas que abrieron cuentas Temuulel tenían una visión mucho más positiva de XacBank al final, que la que tenían al principio; muchas prometieron permanecer con XacBank después de llegar a la edad adulta.
- **Mayor conocimiento paterno de los productos de XacBank:** Los padres de las niñas mostraron un incremento en el conocimiento general de XacBank y de sus productos...
- **...pero baja aceptación entre los padres:** A pesar de la exposición a las ofertas de productos de XacBank, la aceptación entre los padres de los productos de ahorros para adultos no fue tan grande como la prevista.
- **Expansión de la oferta a los niños:** XacBank extendió el programa a los niños cuando las proyecciones de aceptación iniciales se quedaron cortas.




### Impacto sobre Pares/Comunidad

- **Confirmación del beneficioso efecto “colateral”:** Las niñas compartieron sus experiencias con sus pares, familia y comunidad, y animaron también a sus pares a abrir cuentas de ahorros.
- **Potenciales repercusiones en las políticas:** XacBank inició las negociaciones con el Ministerio de Educación en Mongolia para formalizar la educación financiera en los currículos escolares.

## Evaluación Cualitativa del Programa



### Banco ADOPEM (República Dominicana) Resultados de la Investigación

En agosto de 2011 Women's World Banking inició un  **proyecto de investigación basado en un estudio de caso**, para explorar los factores que influyen en la capacidad de las niñas para ahorrar utilizando una cuenta bancaria. La investigación exploró la dinámica cultural de la unidad familiar e individual que impacta a las niñas y a sus familias. El estudio también contempló cómo podrían utilizarse los resultados para diseñar de manera más efectiva los productos, el mercadeo y la educación financiera, a fin de influir positivamente en las niñas y las unidades familiares para que ahorren más.

El estudio se diseñó para explorar lo siguiente:

- Objetivos y motivación de las niñas para ahorrar;
- La influencia de la unidad familiar, incluyendo el nivel socioeconómico, la educación de los padres, su ocupación y forma de educar, y la propia conducta de ahorro de los padres;
- El nivel de fuerza de voluntad individual y autocontrol mostrado por las niñas; y
- La influencia de la conducta de ahorro de sus pares.

Esta investigación utilizó un enfoque cualitativo, empleado entrevistas semiestructuradas y deliberaciones en grupos focales para recopilar datos sustanciales y relevantes. Un enfoque cualitativo produce información completa más en profundidad, un contexto para la conducta y oportunidades para que los participantes guíen la investigación permitiendo al investigador realizar un seguimiento de líneas de investigación anteriormente imprevistas. El equipo de investigación consideró que este enfoque era el más apropiado, dada la falta de investigación existente acerca del tema en estudio, así como de las limitaciones de recursos. Las herramientas para la recopilación de datos utilizadas durante esta investigación fueron las siguientes:

- Entrevistas individuales semiestructuradas con jóvenes clientas seleccionadas de Mía, de una muestra suministrada por el banco (niñas que estaban ahorrando en sus cuentas Mía y niñas que no estaban ahorrando en sus cuentas);
- Entrevistas individuales semiestructuradas con otros familiares influyentes de las clientas seleccionadas;
- Entrevistas con miembros clave del personal de Banco ADOPEM, involucrados en el proyecto;
- Deliberaciones en grupos focales tanto con las niñas que ahorraron como con sus padres.

Los participantes en educación financiera no se consideraron en esta investigación—sólo niñas que habían abierto una cuenta de ahorros para jóvenes Mía.

## Resultados Clave y repercusiones:

Resultados	Repercusiones
La capacidad para ahorrar en el banco y realizar depósitos puede verse limitada por la distancia a la sucursal bancaria y por la dependencia de las niñas respecto a los padres para desplazarse a hacer las transacciones.	Banco ADOPEM debe continuar explorando oportunidades para llevar los puntos de transacción del banco más cerca de sus clientes, a través de canales de distribución alternativos.
La capacidad de las niñas para ahorrar en un banco podría depender de que por lo menos un padre tenga una cuenta en el mismo banco y la utilice regularmente.	
Las mujeres están enseñando a las niñas a ahorrar, especialmente en unidades familiares monoparentales, encabezadas por mujeres.	La identificación y el alcance de madres que ahorran (y son cabezas de familia y empresarias) puede ser una manera efectiva de influir en las niñas para que ahorren.
Las unidades familiares de menores ingresos en las que significativos ingresos proceden de actividades empresariales suelen producir mejores ahorristas que las unidades familiares con ingresos medios con flujos de ingresos más previsibles.	
Los buenos ahorristas suelen proceder de unidades familiares con niveles razonablemente elevados de reglas y receptividad paternas.	Llegar a los padres puede ser una manera efectiva de influir en las niñas para que ahorren, especialmente cuando supone el desarrollo de habilidades de administración del dinero, independencia y desarrollo de la confianza.
Los ahorristas con éxito emplean estrategias específicas para limitar el acceso a su dinero, mostrando niveles potencialmente más elevados de habilidades de autocontrol, autoconciencia y planificación.	Enseñar a las niñas a utilizar estas estrategias mediante herramientas o incentivos introducidos a través de mercadeo o sesiones de educación financiera podría incrementar los niveles de ahorro.
Las niñas que ahorraron presentaban una sólida convicción en su capacidad para hacerlo con éxito.	La autoconfianza es clave para ahorrar más y está asociada con experiencias positivas, que pueden promoverse en el banco a través de un entorno amigable y acogedor para los jóvenes, así como a través de servicios no financieros.
Aunque las buenas ahorristas articularon objetivos de ahorro, ninguna niña tuvo planes específicos para la forma en la que lograría dichos objetivos.	El establecimiento de objetivos para el ahorro a más largo plazo podría ser importante para motivar a las niñas a ahorrar en el presente; sin embargo, posiblemente las niñas podrían ahorrar de manera más efectiva si vincularan valores y plazos con sus objetivos y crearan planes específicos de cómo lograrlos.
La orientación de las niñas hacia el ahorro cambia rápidamente a medida que maduran.	La investigación sugiere que las condiciones son más propicias para que las niñas desarrollen hábitos de ahorro a una edad más joven, particularmente antes de los 12 años; los esfuerzos de mercadeo y de educación financiera para inculcar actitudes y hábitos positivos hacia el ahorro deben enfocarse en las niñas menores de 12 años y luego reforzar los conceptos a medida que las niñas se hacen mayores.
Las niñas están supuestamente más inclinadas culturalmente a ahorrar que los niños, de acuerdo con las encuestadas, aunque no se entrevistó a niños.	Los esfuerzos para estimular a los niños para que ahorren deben ser sensibles con ese contexto cultural y hallar maneras de superarlo.
Los buenos ahorristas tratan de influir en sus pares para que ahorren.	Aunque la efectividad de estos esfuerzos es incierta, podrían aprovecharse capacitando a las niñas en cuál es la mejor manera de influir sobre sus pares y proporcionándoles apoyo para hacerlo, tal como mediante sencillas herramientas e iniciativas de "recomiende a una amiga", introducidas en los contextos de mercadeo de productos y educación financiera.

## Evaluación Cuantitativa y Cualitativa del Programa



### Population Council (Kenia y Uganda) Resultados de la Investigación

A principios de 2012, Population Council completó pruebas piloto (junto con encuestas iniciales y finales) de su programa “Productos de Ahorros Seguros e Inteligentes para Niñas Adolescentes Vulnerables en Kenia y Uganda”, en asociación con instituciones financieras de Kenia (K-Rep Bank y Faulu Kenya Limited) y Uganda (FINCA-Uganda y Finance Trust), así como con MicroSave. The Population Council utilizó una combinación de rigurosas encuestas cuantitativas con recopilación de datos cualitativos, a través de grupos focales y entrevistas.

El programa consiste en un modelo de tres partes: (1) reuniones semanales de grupos de niñas con una mentora; (2) educación financiera; y (3) una cuenta de ahorros.

### Resultados Clave

Los resultados de la evaluación del piloto mostraron que contar con una cuenta de ahorros mejoró el conocimiento financiero general, las actitudes y conducta de las niñas. Además, surgieron diferencias entre niñas que sólo abrieron una cuenta de ahorros y aquellas que participaron en un grupo de ahorros y que abrieron una cuenta de ahorros. En el grupo de ahorros, las niñas recibieron educación financiera y de salud. Las niñas en los grupos presentaron mejores activos sociales, objetivos para la vida en el futuro, conocimientos de salud y satisfacción del cliente; sin embargo, la participación en el grupo no pareció tener un efecto sobre el monto ahorrado después de un año. Además, the Population Council halló que tan solo tener una cuenta de ahorros, sin un grupo, podría poner a las niñas en mayor probabilidad de riesgo de acoso sexual y que los servicios financieros deben vincularse con los servicios no financieros apropiados y suministrarse en un entorno de apoyo.

**Información adicional** sobre este programa y la evaluación del piloto.





## Apéndice: Herramientas y Recursos

### Grupos Focales y Guías para Entrevistas

- ✦ **Muestra de Guía para Entrevistas**—Una muestra de guía con consejos y técnicas para una efectiva selección de participantes para sus entrevistas individuales y grupos focales, en la fase de análisis de clientes del Diseño del Programa.
- ✦ **Muestra de Guía para Entrevistas: Organizaciones de Jóvenes**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer a las organizaciones de jóvenes en su país, durante la fase de análisis de la industria del Diseño del Programa.
- ✦ **Muestra de Guía para Entrevistas: Expertos de la Industria en Ahorros para Jóvenes**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer a los expertos de la industria en ahorros para jóvenes en su país, durante la fase de análisis de la industria del Diseño del Programa.
- ✦ **Muestra de Guía para Entrevistas: Instituciones Financieras**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer a las instituciones financieras en su país, como parte de la fase de análisis de la competencia del Diseño del Programa. Este análisis le ayudará a comprender el panorama de las instituciones financieras en su país, específicamente aquellas que ya prestan servicio a los jóvenes.
- ✦ **Muestra de Guía para Grupos Focales y Entrevistas Individuales: Análisis de Clientes Jóvenes**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer en sus grupos focales y entrevistas individuales con los jóvenes, durante la fase de análisis de clientes del Diseño del Programa.

- ✦ **Muestra de Guía para Grupos Focales: Puesta a Prueba de Prototipos de Productos y Mercadeo**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer en sus grupos focales con los jóvenes, para poner a prueba los prototipos de productos y mercadeo que usted ha desarrollado en la fase de Diseño del Programa.
- ✦ **Muestra de Guía para Grupos Focales: Evaluación del Piloto**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer en sus grupos focales con los jóvenes, para evaluar el programa piloto en la fase de Implementación. Esta guía también puede utilizarse al evaluar su masificación.

### Plantillas

- ✦ **Plantilla para Propuesta de Programa de Ahorros para Jóvenes**—Plantilla para una amplia propuesta inicial relativa al caso de negocios de ahorros para jóvenes, para que usted se la presente al comité de desarrollo empresarial de su institución financiera, la junta directiva y/u otro comité gerencial ejecutivo, responsable de tomar decisiones sobre nuevos productos e iniciativas.
- ✦ **Plantilla de Prototipos de Productos**—Una plantilla de las diferentes características, términos y condiciones que su prototipo de producto de ahorros para jóvenes debe incluir, además de consideraciones tales como el mercadeo, el alcance y los canales de distribución.
- ✦ **Plantilla del Plan de Acción para la Implementación del Piloto**—Una plantilla del plan de acción detallado, que su institución financiera puede utilizar para detallar los pasos necesarios para implementar su piloto.



## Apéndice: Herramientas y Recursos *(continuación)*

### Recursos

- ✦ **Cuadro Comparativo de Ahorros para Jóvenes**—Información comparativa detallada acerca de los productos de ahorros para jóvenes y programas de educación financiera ofrecidos por las instituciones financieras mencionadas en esta publicación.
- ✦ **Caso de Negocios de los Ahorros para Jóvenes**—Diapositivas de PowerPoint presentadas por las instituciones financieras participantes en el taller de trabajo de abril de 2012, “Innovaciones en Ahorros para Jóvenes”, explicando sus razones para brindar servicios a los jóvenes (sólo disponible en inglés).
- ✦ **Lista Amplia de Recursos de Ahorros para Jóvenes**—Una lista detallada de bibliografía adicional (más allá de esta guía), específicamente organizaciones de ahorros para jóvenes y sus sitios web; y publicaciones de ahorros para jóvenes organizadas por toolkits y guías, estudios de casos, informes y evaluaciones.
- ✦ **Áreas de Investigación Secundaria Interna**—Lista de áreas de exploración para su investigación secundaria interna.
- ✦ **Análisis de la Industria—Investigación Secundaria PPT (PEACE MFI S.CO)**—Una presentación en PowerPoint de PEACE MFI S.CO, sobre el análisis de la industria realizado en Etiopía durante el diseño del programa Lenege de ahorros para jóvenes (sólo disponible en inglés).
- ✦ **Análisis de la Competencia—Investigación Secundaria PPT (Banco ADOPEM)**—Una presentación en PowerPoint de Banco ADOPEM, sobre el análisis de la competencia realizado en la República Dominicana durante el diseño del programa Mía de ahorros para jóvenes (sólo disponible en inglés).
- ✦ **Panorama de la Cuenta de Ahorros para Jóvenes de HNB**—Un panorama de las características de las cuentas de ahorros de HNB, para jóvenes de hasta 18 años: Singithi Kirikatiyo, Singithi Lama y Teen (sólo disponible en inglés).
- ✦ **Panorama del Programa Yauwanabhimana de HNB**—Un panorama del Programa Yauwanabhimana de Empoderamiento de Jóvenes, de Hatton National Bank (HNB), que consiste en una cuenta de ahorros para jóvenes de entre 18 y 30 años, junto con talleres de trabajo de desarrollo para jóvenes (sólo disponible en inglés).
- ✦ **Mapas del Proceso de PEACE MFI S.CO**—Mapas del proceso desarrollados por PEACE MFI S.CO, como preparación para su piloto de Lenege en 2011-2012. Los mapas detallan los procedimientos para la apertura de cuentas Lenege, depósitos y retiros.
- ✦ **Presentación de Diapositivas sobre Mercadeo**—Una presentación visual de los diferentes materiales de mercadeo, logos e incentivos implementados por las instituciones financieras destacadas en esta publicación.
- ✦ **Guía de Evaluación del Piloto**—Una guía de los componentes de su piloto que deben ponerse a prueba en la evaluación del mismo, incluyendo preguntas clave y fuentes de datos.
- ✦ **Compendio (Microfinance Opportunities Impact Assessment Study—Mongolia)**—Women's World Banking desarrolló este compendio de los resultados del estudio de evaluación del impacto final, “Savings and Financial Education for Girls in Mongolia”, de 2011 de Microfinance Opportunities (sólo disponible en inglés).

## Bibliografía Comentada *(por Capítulo)*

### Introducción

**Frank, C. (2008), Frenando la Corriente del Desvío de la Misión: Transformaciones en las Microfinanzas y el Doble Objetivo, Nota de Enfoque de Women's World Banking**—Publicación de Women's World Banking sobre el mantenimiento del enfoque de una institución financiera hacia el servicio a la mujer, incluso después de formalizarse en una institución de captación de depósitos.

**McCarty, M.Y. (Diciembre de 2007), El Mercadeo para las Microfinanzas, Women's World Banking**—Publicación de Women's World Banking acerca de enfoques hacia el mercadeo en microfinanzas, de la que se han tomado extractos a los que se hace referencia en esta publicación para aplicaciones específicas a los ahorros para jóvenes.

**Johnson, E., y Sherraden, M.S. (2007), "From Financial Literacy to Financial Capability Among Youth," Journal of Sociology and Social Welfare 34(3), 119–145**—Artículo sobre la necesidad de cambiar de "los conocimientos financieros básicos" a la "capacidad financiera", que va más allá de un incremento en los conocimientos financieros hasta un mayor acceso y aceptación de los servicios financieros (sólo disponible en inglés).

**Zollmann, J. y Collins, D. (Diciembre de 2010), "Financial Capability and the Poor: Are We Missing the Mark?" FSD Insights (2)**—Un resumen de un informe encargado por FSD Kenya, basado en 50 entrevistas en profundidad realizadas en Kenia para comprender el uso de los servicios financieros formales e informales, resultando en una nueva conceptualización de la capacidad financiera, dadas las necesidades de las personas de bajos ingresos. El informe concluye con repercusiones potenciales para las políticas (sólo disponible en inglés).

**Cuadro Comparativo de Ahorros para Jóvenes**—Información comparativa detallada acerca de los productos de ahorros para jóvenes y los programas de educación financiera ofrecidos por las instituciones financieras mencionadas en esta publicación.

### Capítulo 1: *Creando el Caso de Negocios*

**Caso de Negocios de Ahorros para Jóvenes**—Diapositivas de PowerPoint presentadas por las instituciones financieras participantes en el taller de trabajo de 2012, "Innovaciones en Ahorros para Jóvenes", explicando sus razones para brindar servicios a los jóvenes (sólo disponible en inglés).

**Tower, C. y McGuinness, E. (Septiembre 2011), Savings and Financial Education for Girls in Mongolia Impact Assessment Study, Microfinance Opportunities**—Estudio de evaluación del impacto final, "Savings and Financial Education for Girls in Mongolia", completado por Microfinance Opportunities en septiembre de 2011 como parte de la Iniciativa del Efecto Niña, con el apoyo de la Fundación Nike. El objetivo del estudio consistió en evaluar el impacto del programa de ahorros para jóvenes Aspira, de XacBank, sobre el conocimiento, las habilidades y las actitudes y conducta de las niñas en torno a la administración financiera y los ahorros (sólo disponible en inglés).

**Tumwesigye, C. (Abril de 2012), Vídeo de Finance Trust, Taller de Trabajo de Ahorros para Jóvenes de Women's World Banking, Sri Lanka**—Vea a Clare Tumwesigye, de Finance Trust en Uganda, explicar por qué Finance Trust brinda servicio a las niñas (sólo disponible en inglés).

**Plantilla para Propuesta de Programa de Ahorros para Jóvenes**—Plantilla para una propuesta inicial relativa al caso de negocios de ahorros para jóvenes, para que usted se la presente al comité de desarrollo empresarial de su institución financiera, la junta directiva y/u otro comité gerencial ejecutivo, responsable de tomar decisiones sobre nuevos productos e iniciativas.

# Bibliografía Comentada

## Capítulo 2: *Diseño del Programa*

### *Análisis de la Industria*

**Lista Amplia de Recursos de Ahorros para Jóvenes**—Una lista detallada de bibliografía adicional (más allá de esta guía), específicamente organizaciones de ahorros para jóvenes y sus sitios web; y publicaciones de ahorros para jóvenes organizadas por toolkits y guías, estudios de casos, informes y evaluaciones.

**Áreas de Investigación Secundaria Interna**—Lista de áreas de exploración para su investigación secundaria interna.

**Muestra de Guía para Entrevistas: Organizaciones de Jóvenes**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer a las organizaciones de jóvenes en su país, durante la fase de análisis de la industria del Diseño del Programa.

**Muestra de Guía para Entrevistas: Expertos de la Industria en Ahorros para Jóvenes**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer a los expertos de la industria en ahorros para jóvenes en su país, durante la fase de análisis de la industria del Diseño del Programa.

**Análisis de la Industria—Investigación Secundaria PPT (PEACE MFI S.CO)**—Una presentación en PowerPoint de PEACE MFI S.CO, sobre el análisis de la industria realizado en Etiopía durante el diseño del programa Lenege de ahorros para jóvenes (sólo disponible en inglés).

**Manrique, G.R. (Abril de 2012), Vídeo de Caja Arequipa, Taller de Trabajo de Ahorros para Jóvenes de Women's World Banking, Sri Lanka**—Vea a Gabriel Rebaza Manrique, de Caja Arequipa en Perú, explicar cómo la Caja trabajó con los reguladores para promover innovaciones en ahorros para jóvenes.

### *Análisis de Capacidades*

**Schneider-Moretto, L. (2009), Manual para Desarrollar una Política para la Administración del Riesgo Financiero, Women's World Banking**—Este manual puede ayudar a su institución financiera a proyectar la madurez real de los fondos de ahorros para jóvenes y a administrar la liquidez en consecuencia.

### *Análisis de la Competencia*

**Muestra de Guía para Entrevistas: Instituciones Financieras**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer a las instituciones financieras en su país, como parte de la fase de análisis de la competencia del Diseño del Programa. Este análisis le ayudará a comprender el panorama de las instituciones financieras en su país, específicamente aquellas que ya prestan servicio a los jóvenes.

**Análisis de la Competencia—Investigación Secundaria PPT (Banco ADOPEM)**—Una presentación en PowerPoint de Banco ADOPEM, sobre el análisis de la competencia realizado en República Dominicana durante el diseño del programa Mía de ahorros para jóvenes (sólo disponible en inglés).

## Bibliografía Comentada

### *Análisis de Clientes*

**Hopkins, D. & Perdomo, M. (2011), Listening to Youth: Market Research to Design Financial and Non-Financial Services for Youth in Sub-Saharan Africa, UNCDF** — Este informe del Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo de Capital (UNCDF por sus siglas en inglés) reúne los resultados y las recomendaciones clave de la investigación de mercado realizada por los 18 Proveedores de Servicios Financieros (PSF) que participaron en la Fase I de YouthStart.

**YouthSave Consortium (May 2010), Youth Savings in Developing Countries: Trends in Practice, Gaps in Knowledge, YouthSave Initiative** — Este documento explora el potencial de las cuentas de ahorros para jóvenes en la promoción del desarrollo y la inclusión financiera de éstos, mediante la revisión de los datos actuales, las tendencias actuales en los ahorros para jóvenes en los países en desarrollo, y qué información adicional es necesaria para entender completamente cómo los ahorros para jóvenes pueden alcanzar este potencial.

**Muestra de Guía para Grupos Focales y Entrevistas Individuales: Análisis de Clientes Jóvenes** — Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer en sus grupos focales y entrevistas individuales con los jóvenes, durante la fase de análisis de clientes del Diseño del Programa.

**Muestra de Guía para Entrevistas** — Una muestra de guía con consejos y técnicas para una efectiva selección de participantes para sus entrevistas individuales y grupos focales, en la fase de análisis de clientes del Diseño del Programa.

### *Segmentación del Mercado*

**Panorama de la Cuenta de Ahorros para Jóvenes de HNB** — Un panorama de las características de las cuentas de ahorros de HNB, para jóvenes de hasta 18 años: Singithi Kirikatiyo, Singithi Lama y Teen (solo disponible en inglés).

**Panorama del Programa Yauwanabhimana de HNB** — Un panorama del Programa Yauwanabhimana de Empoderamiento de Jóvenes, de Hatton National Bank (HNB), que consiste en una cuenta de ahorros para jóvenes de entre 18 y 30 años, junto con talleres de trabajo de desarrollo para jóvenes (sólo disponible en inglés).

### *Desarrollo de Asociaciones*

**Abeywickrema, C. and Hatton National Bank (September 2009), “The Role of Hatton National Bank in Creating Access to Financial Services for Youth in Sri Lanka,” Youth-Inclusive Financial Services Case Study Series 2009, Making Cents International** — Un estudio de caso que explora la colaboración de HNB con el sistema educativo, como un canal efectivo de distribución de los servicios financieros para jóvenes.



## Bibliografía Comentada

### *Diseño y Puesta a Prueba de Prototipos*

**Plantilla de Prototipos de Productos**—Una plantilla de las diferentes características, términos y condiciones que su prototipo de producto de ahorros para jóvenes debe incluir, además de consideraciones tales como el mercadeo, el alcance y los canales de distribución.

**Muestra de Guía para Grupos Focales: Puesta a Prueba de Prototipos de Productos y Mercadeo**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer en sus grupos focales con los jóvenes, para poner a prueba los prototipos de productos y mercadeo que usted ha desarrollado en la fase de Diseño del Programa.

**Morcos, C. y Sebstad, J. (2011), Financial Education for Adolescent Girls**—Este artículo contempla la educación financiera como una estrategia para llegar a las niñas vulnerables y analiza diferentes enfoques de educación financiera, especialmente con respecto al contenido, distribución y sostenibilidad, ampliación de la escala y réplica (sólo disponible en inglés).

**McCormick, M.H. (2009), “The Effectiveness of Youth Financial Education: A Review of the Literature”, Journal of Financial Counseling and Planning, 20(1), 70–83**—Este documento explora el actual estado de la educación financiera y las políticas a través de la revisión de la literatura sobre el tema; identifica una gama de enfoques para la distribución y la evaluación de la educación financiera para los jóvenes, incluyendo datos del impacto y prácticas óptimas; y delibera acerca de las brechas en el conocimiento y ofrece sugerencias para investigación adicional. 34(3), 119–145 (sólo disponible en inglés)

**Drexler, a., Fischer, G. y Schoar, A. (Enero de 2011), Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb**—Los individuos y los propietarios de negocios afrontan complejas situaciones financieras a diario, pero a menudo no están preparados para tomar decisiones. Este documento presenta los resultados de dos ensayos aleatorios en la República Dominicana, que muestran que una capacitación de reglas generales dio lugar a mejoras más significativas en las prácticas de negocios y los resultados, que una capacitación estándar, basada en los fundamentos (sólo disponible en inglés).

### *Educación Financiera*

**Dunford, C. (2002) “Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education”, Capítulo 2 en Sam Daley-Harris, ed., Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families, Bloomfield, CT: Kumarian Press, 75–131**—Este capítulo proporciona diferentes ejemplos de instituciones que han integrado las microfinanzas con la educación y los enfoques que han adoptado, mientras mantienen la sostenibilidad de las operaciones en general (sólo disponible en inglés).

**Population Council, Austrian, K. y Ghati, D. (2010), Girl Centered Program Design: A Toolkit to Develop, Strengthen and Expand Adolescent Girls Programs**—Un toolkit para implementar y desarrollar programas efectivos para prestar servicio a las niñas adolescentes, basado en la extensa experiencia e investigación de Population Council en este campo (sólo disponible en inglés).

## Bibliografía Comentada

### Capítulo 3: Implementación

**MicroSave (2008), “A Toolkit For Process Mapping for MFIs”**—Un toolkit para desarrollar y utilizar mapas de procesos en su institución financiera, a fin de optimizar las operaciones a lo largo de la institución (sólo disponible en inglés).

**Mapas de Procesos de PEACE MFI S.CO**—Mapas de procesos desarrollados por PEACE MFI S.CO, como preparación para su piloto de Lenege en 2011–2012. Los mapas detallan los procedimientos para la apertura de cuentas Lenege, depósitos y retiros.

**Presentación de Diapositivas sobre Mercadeo**—Una presentación visual de los diferentes materiales de mercadeo, logos e incentivos implementados por las instituciones financieras destacadas en esta publicación.

**Plantilla del Plan de Acción para la Implementación del Piloto**—Una plantilla del plan de acción detallado que su institución financiera puede utilizar para detallar los pasos necesarios para implementar su piloto.

**Guía de Evaluación del Piloto**—Una guía de los componentes de su piloto que deben ponerse a prueba en la evaluación del mismo, incluyendo preguntas clave y fuentes de datos.

**Muestra de Guía para Grupos Focales: Evaluación del Piloto**—Una muestra de guía para las preguntas que su institución financiera o asociado debe hacer en sus grupos focales con los jóvenes, para evaluar el programa piloto en la fase de Implementación. Esta guía también puede utilizarse al evaluar su masificación.

**Dias, S. (Abril de 2012), Vídeo de Hatton National Bank, Taller de Trabajo de Ahorros para Jóvenes de Women's World Banking, Sri Lanka**—Vea a Supun Dias compartir las lecciones aprendidas de la implementación de los programas de ahorros para jóvenes de Hatton National Bank (HNB) en Sri Lanka.

### Capítulo 4: Evaluación del Programa

**Innovations for Poverty Action, “Evaluating the Efficacy of School Based Financial Education Programs” (Ghana)**—Este proyecto pone a prueba dos intervenciones en currículos de educación financiera para estudiantes de la escuela primaria en Ghana—Aflatoun y Honest Money Box (HMB)—y mide el impacto de la educación financiera sobre las actitudes de la conducta de los estudiantes y los resultados (sólo disponible en inglés).

**Collins, D., Morduch, J., Rutherford, S. y Ruthven O. (2009), Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day, Princeton: NJ, Princeton University Press**—Este libro ofrece una mirada detallada de las prácticas financieras de las unidades familiares de bajos ingresos en Bangladesh, India y Sudáfrica, a través de un innovador enfoque de “diarios financieros” donde se registra cada transacción financiera. Los diarios muestran que los pobres tienen carteras financieras sofisticadas, que consisten en entrelazar herramientas de ahorro y crédito formal e informal (sólo disponible en inglés).

**Stuart, G. y Cohen, M. (1 de noviembre de 2011), "Linking Financial Behaviors to Product Development , " CGAP Blog**—Un blog sobre la adaptación de la metodología de los diarios financieros de Microfinance Opportunities (MFO) en Malawi y Kenia, y cómo MFO ha vinculado los datos resultantes con cuestiones operativas, tales como el desarrollo de nuevos productos. Esta metodología ha mostrado el valor de la minería de datos como una herramienta para comprender las unidades familiares de bajos ingresos y cómo puede, a su vez, conducir a mejoras en los servicios para los clientes (sólo disponible en inglés).

**Microfinance Opportunities, Financial Diaries as a Tool for Consumer Research, Compendio**—Un resumen de tres proyectos de Diarios Financieros a gran escala de Microfinance Opportunities (MFO) en Malawi y Kenia. De acuerdo con MFO, el enfoque de los diarios financieros suministra una visión de la “caja negra” de una unidad familiar (cómo viven las familias sus vidas a diario) (sólo disponible en inglés).

## Bibliografía Comentada

**Microfinance Opportunities (2005), Assessing the Outcomes of Financial Education, Documento de trabajo núm. 3** — Este documento trata de desarrollar una estructura para evaluar los programas de educación financiera examinando los aportes, resultados e impactos, así como otras cuestiones de la evaluación, tales como los diferentes tipos de evaluaciones del impacto, diseño, oportunidad, costo y difusión de los resultados.

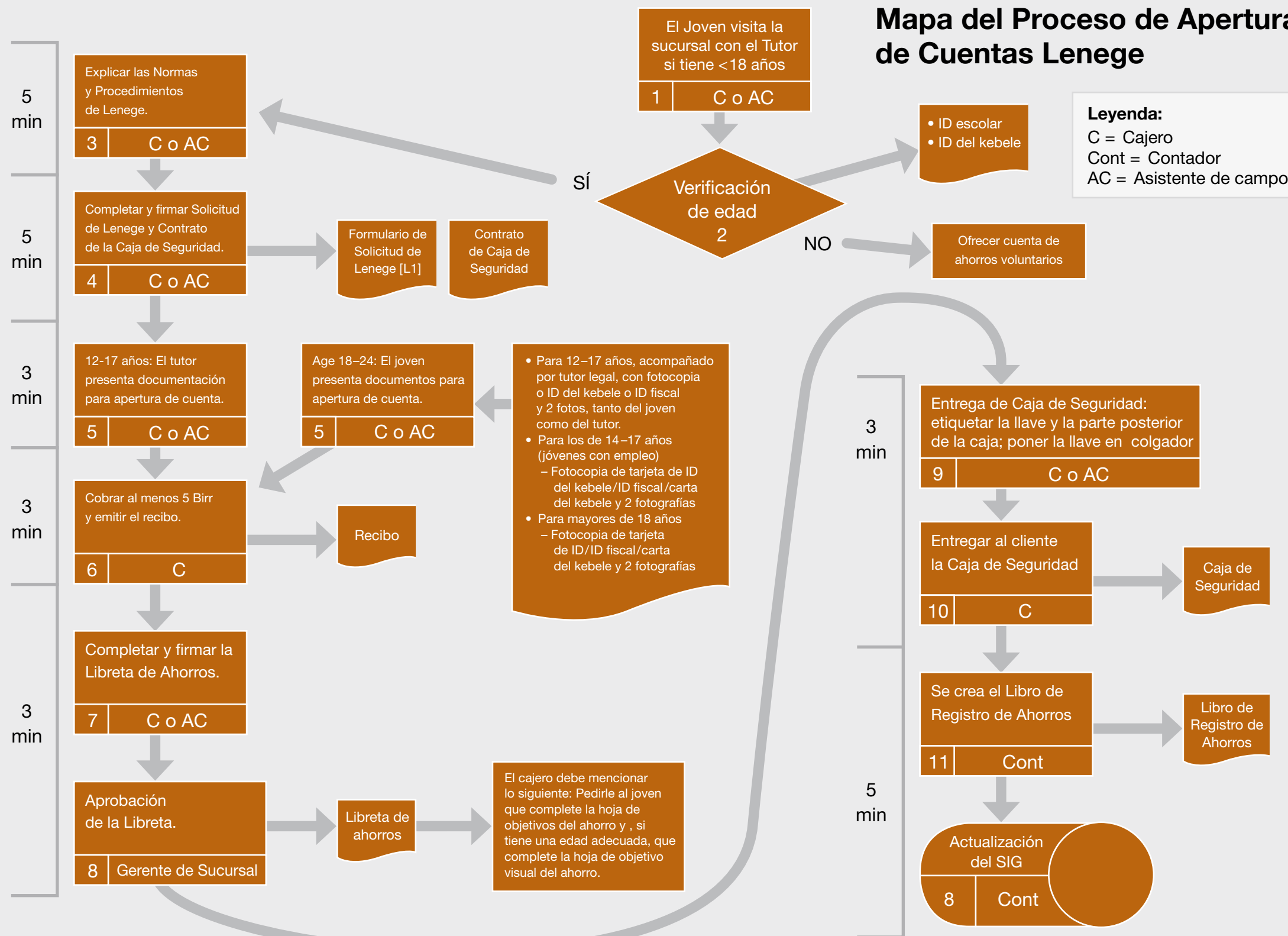
**Progress Out of Poverty Index (PPI)** — Una iniciativa de la Fundación Grameen, basada en un enfoque desarrollado por Mark Schreiner, el PPI es una herramienta sencilla para medir los niveles de pobreza de grupos e individuos, y estima la probabilidad de que éstos caigan por debajo del umbral nacional de pobreza. Las instituciones de microfinanzas pueden utilizar el PPI para determinar las necesidades de los clientes, medir la efectividad de los programas y determinar qué factores ayudan a los clientes a salir de la pobreza.

**Fichas de Calificación de la Pobreza** — Desarrolladas por Mark Schreiner, de Microfinance Risk Management, L.L.C., las fichas de calificación de la pobreza se basan en indicadores cuantitativos, observables, prácticos y baratos de recopilar con una seguridad del 90 por ciento. Estas fichas de calificación pueden utilizarse para todo tipo de programas, no sólo para las microfinanzas, permitiendo al usuario realizar un seguimiento de las tasas de pobreza para un grupo a lo largo del tiempo.

**Compendio (Estudio de la Evaluación del Impacto de MFO – Mongolia)** — Women's World Banking desarrolló este resumen de los resultados del estudio de evaluación del impacto final, de 2011, de Microfinance Opportunities (MFO), “Savings and Financial Education for Girls in Mongolia”.

**Population Council, Productos de Ahorros Seguros e Inteligentes para Niñas Adolescentes Vulnerables, Sitio Web** — Este sitio web suministra información adicional acerca del programa de ahorros y sustentos para niñas en Uganda y Kenia, de Population Council, así como resultados iniciales de la evaluación del piloto del programa.

## Mapa del Proceso de Apertura de Cuentas Lenege





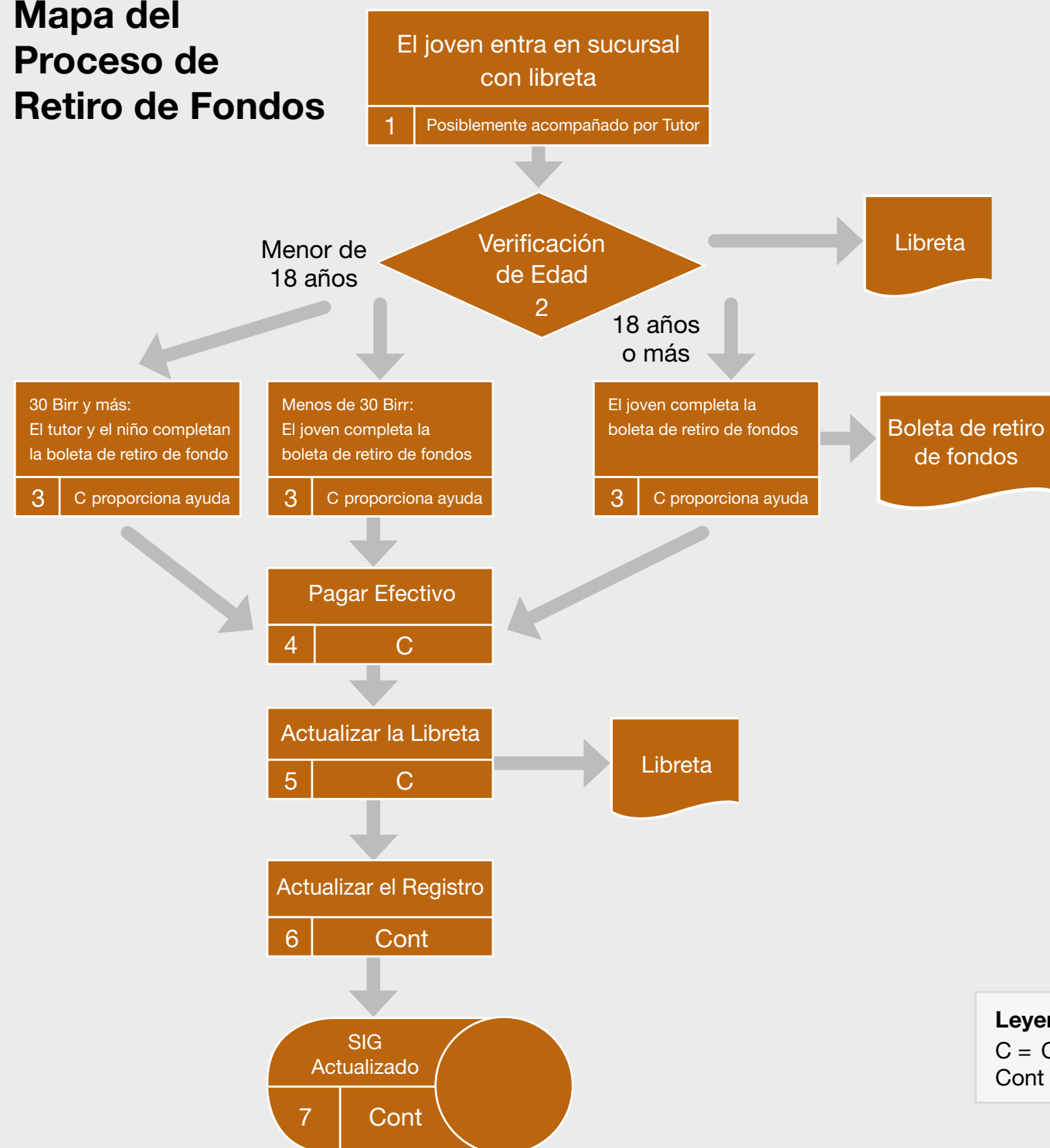
## Mapa del Proceso de Retiro de Fondos

2 min

3 min

2 min

2 min



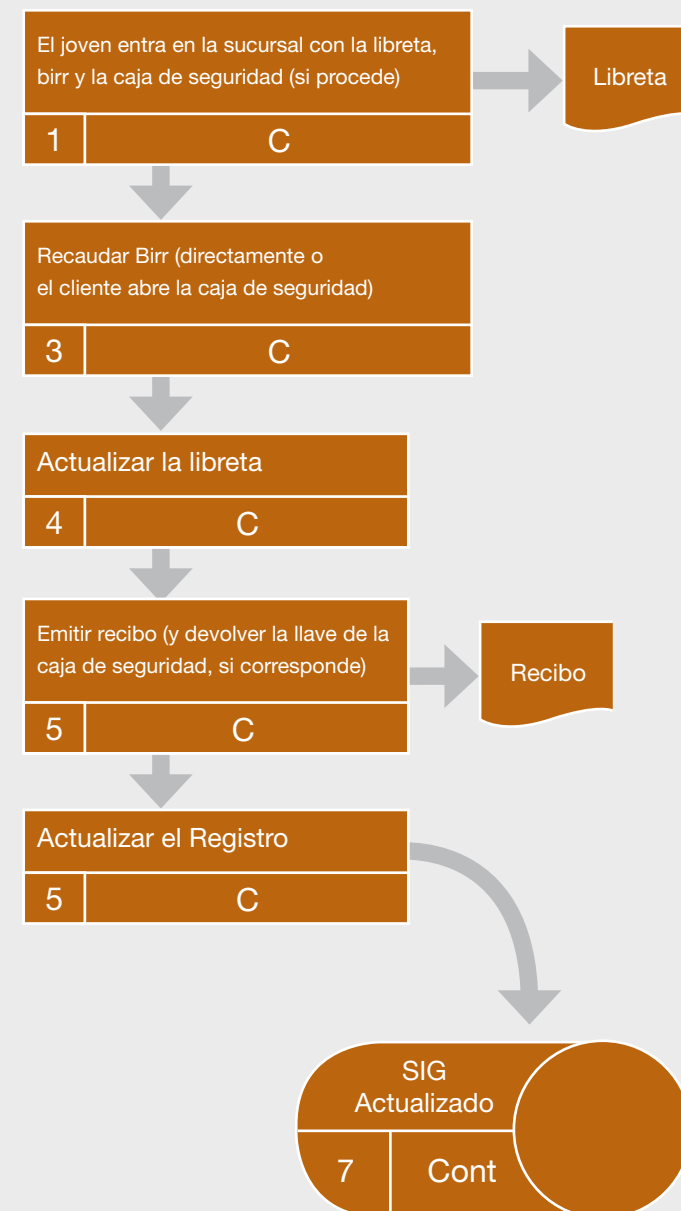
**Leyenda:**  
C = Cajero  
Cont = Contador

## Mapa del Proceso de Depósito

2 min

2 min

2 min





Women's World Banking

THE NIKE FOUNDATION

Apoyado por  **BARCLAYS**

Copyright ©2012, 2014 Women's World Banking  
All rights reserved.

