



Women's World Banking

*Elaborando una propuesta sostenible
de ahorros para jóvenes:
Lecciones de Banco ADOPEM*



EL BANCO DE AHORRO Y CRÉDITO ADOPEM S.A. se estableció en 2004 como una iniciativa de ADOPEM ONG (liderada por la Dra. Mercedes Canalda desde su fundación en 1982) y en ese mismo año llegó a ser parte de la red de Women's World Banking. El Banco ADOPEM es una institución financiera, orientada hacia la prestación de servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas. Actualmente el banco cuenta con 57 sucursales y 28 subagentes por todo el país (República Dominicana). El Banco ADOPEM es miembro de la Fundación Microfinanzas BBVA, una organización sin fines de lucro, creada en 2007 como un acto de Responsabilidad Social por parte del Grupo BBVA.

El Banco ADOPEM cuenta con más de 339,000 clientes de ahorros y 196,000 clientes de crédito. Su cartera de préstamos actual asciende a RD\$4.152 millones y cuenta con RD\$2.097 millones en depósitos. Ofrece una amplia gama de productos, tales como: microcréditos, créditos agrícolas y pecuarios, préstamos para pequeñas y medianas empresas, remodelación y expansión de préstamos para la vivienda, préstamos a grupos solidarios, así como cuentas de ahorros, cuentas de ahorros infantiles, ahorros programados, certificados financieros, microseguros y remesas.

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 el beneficio que supone invertir en las mujeres como clientes 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 al consumidor.

Introducción

Cuatro años después de colaborar con el Banco ADOPEM a desarrollar su programa de ahorros para jóvenes, que se designó como un nuevo producto bajo el nombre de Cuenta Mía, Women's World Banking regresó al banco para valorar el impacto del programa sobre sus operaciones y evaluar las lecciones aprendidas.

Los jóvenes menores de 25 años constituyen casi la mitad de la población mundial¹ y existe un consenso generalizado entre los funcionarios del gobierno, los expertos en desarrollo y los proveedores de servicios financieros acerca de la importancia de desarrollar la capacidad financiera de los jóvenes. Así que, ¿por qué el 84 por ciento de los jóvenes en las economías de bajos ingresos aún no están bancarizados?²

Aunque los bancos pueden identificar una oportunidad de mercado en los ahorros para jóvenes, comprender los beneficios potenciales del “branding”, así como los efectos sobre los propios clientes³—numerosos bancos están tardando en invertir en productos de ahorros para jóvenes. A excepción de unos pocos estudios recientes, los datos que demuestren el impacto sobre los resultados finales de los programas de ahorros para jóvenes son aún limitados.⁴

Con una donación de Barclays, Women's World Banking llevó a cabo un análisis en profundidad⁵ del impacto de

los ahorros para jóvenes hasta el momento, sobre el Banco ADOPEM (República Dominicana), que había lanzado su programa de ahorros para jóvenes, “Mía”, en 2010.

Los conocimientos obtenidos de este análisis de datos, además de la experiencia de Women's World Banking con los ahorros para jóvenes en numerosos países por todo el mundo, permitieron a Women's World Banking identificar cinco áreas emergentes, que son esenciales para desarrollar con éxito un caso de negocio de los ahorros para jóvenes. La elaboración de un caso de negocio es una propuesta a largo plazo, por lo que volver la vista atrás únicamente cuatro años tan solo puede proporcionar conocimientos iniciales acerca de los elementos necesarios. También reconocemos que cada institución financiera es diferente y que no se puede aplicar un solo enfoque de manera generalizada. Sin embargo, estos nuevos principios pueden aplicarse ampliamente a los proveedores de servicios financieros, a medida que proyectan ofrecer ahorros para jóvenes o mejorar las ofertas existentes.

¹ Las personas menores de 25 años constituyen el 43 por ciento de la población mundial. Fuente: UNFPA (Fondo de Población de las Naciones Unidas), State of the World Population 2011. (El Estado de la Población Mundial 2011) <<http://foweb.unfpa.org/SWP2011/reports/EN-SWOP2011-FINAL.pdf>> Los jóvenes de 10 a 24 años constituyen el 25 por ciento de la población total (27 por ciento en países menos desarrollados y 17 por ciento en países más desarrollados). Fuente: Population Reference Bureau, Hoja de Datos sobre Jóvenes 2013. <<http://www.prb.org/pdf13/youth-data-sheet-2013.pdf>>

² El 16 por ciento de los jóvenes de 15–24 años en economías de bajos ingresos tienen una cuenta en una institución financiera formal. Fuente: Asli Demirguc-Kunt y Leora Klapper, 2012, “Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database”, Documento de Investigación de Políticas 6025 del Banco Mundial.

³ Véase “Creando el Caso de Negocio” (pág. 16–23) en *Apostando por los Jóvenes: Guía para Desarrollar Programas Innovadores de Ahorros para Jóvenes*, Women's World Banking 2012, 2014. <http://www.womensworldbanking.org/publications/publications_banking-youth-guide-developing-innovative-youth-savings-programs/>

⁴ Véase Muñoz, L., Perdomo, L. y Hopkins, D. “Building the Business Case for Youth Services”. UNCDF. Septiembre de 2013. <<http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/yfs-bus-case.pdf>>. Véase Loupeda, Christian. “Show Me the Money: Costs and Revenues of Youth Savings and Financial Education Services Offered by Credit Unions in Mali and Ecuador”. *Advancing Integrated Microfinance for Youth, Freedom from Hunger*: Davis, CA. 53pp. (2014). <https://www.freedomfromhunger.org/sites/default/files/documents/AIMyouth_CostingStudy_Eng.pdf>. Véase Kilara, Tanaya, Barbara Magnoni, y Emily Zimmerman. 2014. “The Business Case for Youth Savings: A Framework.” Focus Note 96. Washington, D.C.: CGAP. <<http://www.cgap.org/publications/business-case-youth-savings-framework>>.

⁵ Los datos para este informe se obtuvieron de datos exhaustivos sobre clientes, proporcionados por el Banco ADOPEM, que cubrían transacciones históricas de crédito, ahorro, así como de remesas y seguros para todos los clientes, desde el 1 de enero de 2010 hasta el 1 de abril de 2014. Además, el Banco ADOPEM compartió datos financieros detallados, incluyendo la estimación de costos por producto y la rentabilidad, así como los presupuestos de los departamentos de mercadeo y ahorros (Captaciones). También se consultaron los informes financieros para la Fundación Nike, que detallaban el monto y uso de los fondos de los donantes, y el equipo realizó varias entrevistas cualitativas a la industria, a los competidores y al personal.

LOS AHORROS PARA JÓVENES DE WOMEN'S WORLD BANKING FUNCIONAN

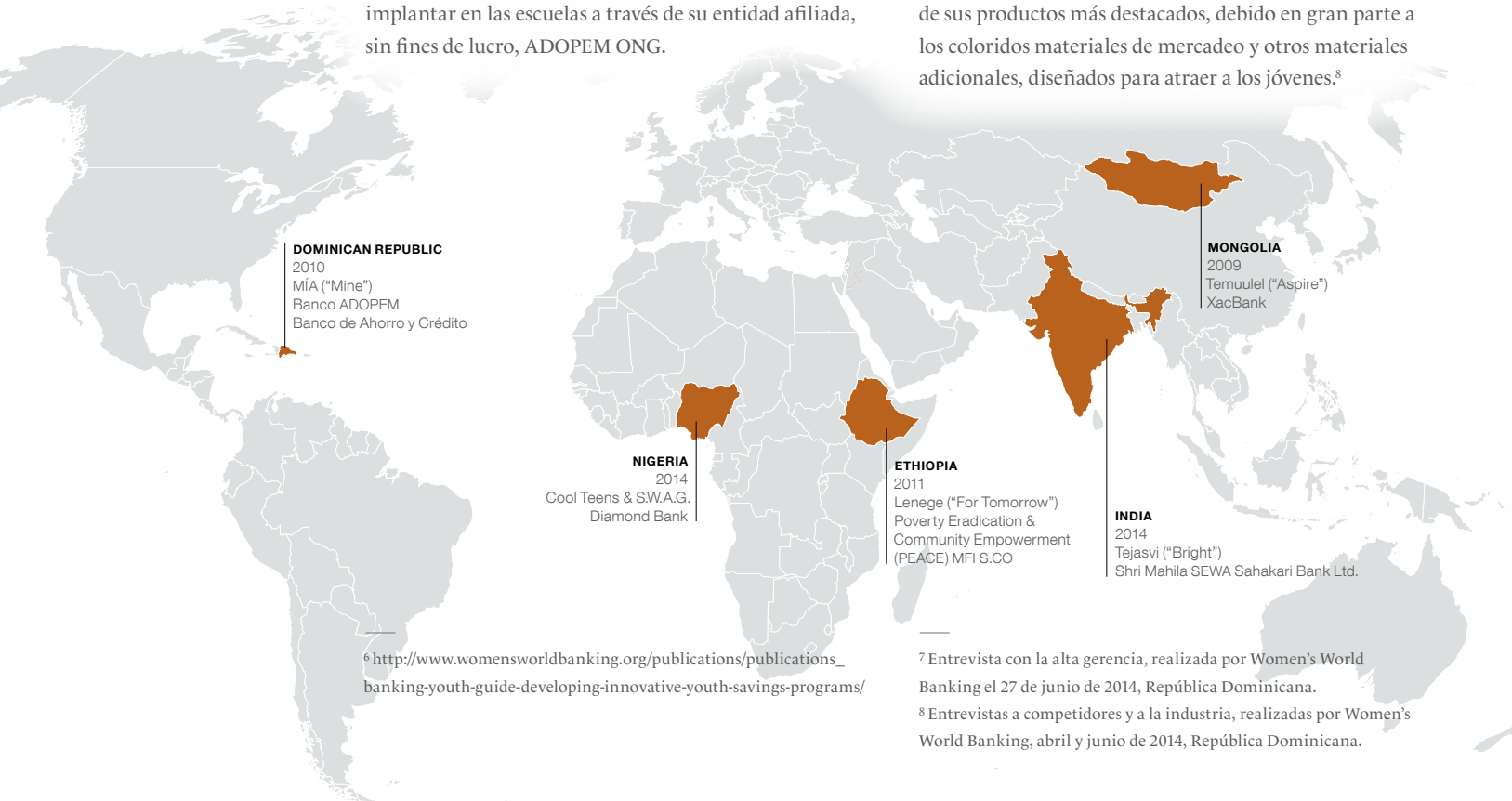
Women's World Banking puso a prueba su labor en cuanto a ahorros para jóvenes y educación financiera con XacBank (Mongolia) y la expandió al Banco ADOPEM (República Dominicana), PEACE MFI S.CO (Etiopía), SEWA Bank (India) y Diamond Bank (Nigeria). Basándose en esta labor, Women's World Banking desarrolló: *"Apostando por los Jóvenes: Guía para Desarrollar Programas Innovadores de Ahorros para Jóvenes"*⁶, una publicación interactiva para que las instituciones que aceptan depósitos, ayuden a guiar el desarrollo de programas de ahorros para jóvenes en cualquier etapa. Hasta la fecha se han abierto más de 260,000 cuentas. La estrategia de Women's World Banking de investigar, desarrollar y poner a prueba un producto con una institución, y luego adaptarlo y difundirlo a otros mercados, nos ha permitido desarrollar prácticas óptimas de cómo llegar a los singulares mercados de los jóvenes.

AHORROS PARA JÓVENES EN BANCO ADOPEM

En 2009 Women's World Banking, con el apoyo de la iniciativa del Efecto Niña de la Fundación Nike, proporcionó asistencia técnica al Banco ADOPEM para desarrollar Mía, una cuenta de ahorros para la inclusión de los jóvenes, acompañada de educación financiera para implantar en las escuelas a través de su entidad afiliada, sin fines de lucro, ADOPEM ONG.

La misión del Banco ADOPEM consiste en prestar servicio a comunidades de bajos ingresos, especialmente a las mujeres y las niñas. En aquel momento, otras instituciones financieras en la República Dominicana tenían ofertas de productos para jóvenes a través de sus padres, pero Mía fue la primera en dirigirse directamente a los jóvenes para que ahorraran por sí mismos. De acuerdo con la alta gerencia del banco, Mía se lanzó para inculcar una cultura de ahorro en la juventud dominicana, promover la "fidelización" o lealtad a la marca, introduciendo a la siguiente generación de clientes al banco, y en último término promover la inclusión financiera de los dominicanos de bajos ingresos, especialmente las jóvenes.⁷ Aunque prevista en un principio tan solo para las jóvenes, Mía se ofreció también a los jóvenes a fin de incrementar la reserva de clientes y la sostenibilidad del producto a largo plazo. Además ayudó a hacer el producto más atractivo para los padres y tutores, quienes estaban interesados en que tanto sus hijas como sus hijos tuvieran acceso al programa.

El producto se lanzó en 2010 y se masificó a todas las sucursales del Banco ADOPEM para finales de 2011. En la actualidad, cuatro años después del lanzamiento del producto, Mía continúa siendo una parte clave de la oferta de productos del Banco ADOPEM y constituye uno de sus productos más destacados, debido en gran parte a los coloridos materiales de mercadeo y otros materiales adicionales, diseñados para atraer a los jóvenes.⁸



⁶ http://www.womensworldbanking.org/publications/publications_banking-youth-guide-developing-innovative-youth-savings-programs/

⁷ Entrevista con la alta gerencia, realizada por Women's World Banking el 27 de junio de 2014, República Dominicana.

⁸ Entrevistas a competidores y a la industria, realizadas por Women's World Banking, abril y junio de 2014, República Dominicana.

¿En qué consiste Mía?

Existen dos tipos de cuentas Mía, tal como se indica en el cuadro que figura a continuación. Mía-Menores, una cuenta que debe ser abierta por un tutor, para aquellos jóvenes menores de 16 años; y Mía-Mayores, para aquellos jóvenes de 16 a 24 años, que puede ser abierta o bien por un joven (si dispone de una tarjeta de identificación o “cédula”, que se puede expedir a los 16 años) o por el tutor.

	MÍA-MENORES “MENORES”	MÍA-MAYORES “MAYORES”
EDAD	0–15	16–24
SALDO MÍNIMO DE APERTURA	RD \$100 (US \$2.25)	RD \$200 (US \$4.50)
SALDO MÍNIMO CONTINUO	RD \$25 (US \$0.57)	RD \$25 (US \$0.57)
PLAZO	Ninguno	Ninguno
TASA DE INTERÉS	La misma tasa de interés para todas las cuentas de ahorros líquidas en el Banco ADOPEM	
CARGOS	Tasa de inactividad de RD \$10/mes después de 6 meses consecutivos de inactividad (US \$0.23)	
REQUISITOS PARA LA APERTURA DE CUENTAS	Tutor con cédula (tarjeta de identidad)	Cédula—puede abrirse sin tutor

PERFIL DEL PRODUCTO MÍA

- 35,094 cuentas abiertas
- 57 por ciento para las jóvenes
- 90 por ciento son cuentas de Menores
- Edad promedio de los jóvenes (cuentas abiertas por padres): 8 años
- Edad promedio de los jóvenes (cuentas abiertas por jóvenes): 21 años

TERMINOLOGY

A partir de aquí, los individuos denominados “clientes de Mía” son los adultos que, como padre o tutor, han abierto cuentas de Menores o Mayores para sus hijos. Los jóvenes que han abierto su propia cuenta de Mayores (sin un padre o tutor) se denominan “clientes jóvenes de Mía”. Los individuos, ya sean adultos o jóvenes, cuyo primer contacto con el Banco ADOPEM se realiza a través de Mía, se denominan “Mía–primeros clientes”.

¿QUIÉN ES UN CLIENTE DE MÍA?

- 26,231 clientes u 8 por ciento de todos los clientes del Banco ADOPEM (*Aproximadamente 1.34 cuentas abiertas por cliente; un padre puede abrir una cuenta para cada uno de sus hijos*)
- 81 por ciento de los clientes de Mía eran clientes existentes
- 19 por ciento de los clientes de Mía tuvieron un primer contacto con el banco a través de Mía
- La edad promedio de los tutores es de 31 años vs 35 años para los clientes del Banco ADOPEM que no tienen cuentas Mía
- Principalmente mujeres clientes: 86 por ciento vs 69 por ciento para los clientes del Banco ADOPEM que no tienen cuentas Mía



Lecciones de Banco ADOPEM

1. Ofrecer una propuesta multigeneracional, dirigida tanto a los jóvenes como a sus padres

El enfoque de una institución financiera hacia los ahorros para jóvenes debe reflejar las necesidades financieras, preferencias y conducta, tanto de los jóvenes como de los padres o tutores.

Una propuesta complementaria, multigeneracional para jóvenes, que se dirige tanto a los jóvenes como a sus padres, equilibra los beneficios a más largo plazo de la cuenta controlada por los jóvenes, con la rentabilidad a más corto plazo de la cuenta controlada por los padres, lo que da como resultado una propuesta de valor más rentable en conjunto. Aún así, un caso de negocio con éxito de ahorros para jóvenes requiere un programa que logre un equilibrio entre un estricto objetivo comercial de rentabilidad y sostenibilidad, y un objetivo social de inclusión financiera.

Debido a la propuesta doble para los padres y los hijos, adoptamos un enfoque basado en la relación con el cliente⁹ que considera no solo la rentabilidad directa del producto de la propia cuenta de ahorros para jóvenes, sino la rentabilidad general de la relación bancaria completa del cliente con la institución, lo que incluye la rentabilidad indirecta de las ventas cruzadas a los jóvenes y sus padres y tutores.

YOUTH

Los jóvenes representan la siguiente generación de clientes de una institución financiera. Las cuentas para jóvenes deben estar a nombre del joven y optimizar el control y uso de la cuenta por parte de éste¹⁰, incluso si se requiere legalmente que un padre o tutor abra la cuenta.

LA EXPERIENCIA DEL BANCO ADOPEM: UN PRODUCTO DE ENTRADA

Las cuentas Mía abiertas por jóvenes sirvieron como un producto de entrada al banco. De las 1,539 cuentas Mía

abiertas por los propios jóvenes, 52 por ciento fueron abiertas por nuevos clientes jóvenes del banco, comparadas con sólo 13 por ciento de las cuentas abiertas por padres o tutores. Esta tendencia demuestra el atractivo de la cuenta para los jóvenes y su capacidad para atraer nuevo negocio al banco del segmento de la juventud. Aumentar la penetración en el mercado para promover la apertura de más cuentas controladas por jóvenes, podría atraer a un mayor flujo de clientes a largo plazo hacia el Banco ADOPEM.

Tener una cuenta bancaria a su nombre brinda a los jóvenes la oportunidad de desarrollar activos y la capacidad financiera a una edad temprana. No obstante, hacer realidad la promesa de atraer a la siguiente generación de clientes hacia los bancos constituye un horizonte a un plazo mucho más largo.

LA EXPERIENCIA DEL BANCO ADOPEM: LOS JÓVENES SON ACTIVOS

Aunque un 44 por ciento de las cuentas abiertas por los padres perdieron todos sus depósitos a través de los cargos por inactividad, sólo un 13 por ciento de las cuentas abiertas por los jóvenes perdieron todos sus depósitos debido a estos cargos. Estas cuentas estuvieron más activas que las cuentas controladas por los padres, lo que indica el interés y el deseo de comenzar a ahorrar y realizar transacciones a una temprana edad. La rentabilidad de estas cuentas estuvo impulsada principalmente por los ingresos de représtamos (“onlending”); y aunque casi la mitad de estos jóvenes procedieron a solicitar préstamos al banco, éstos participaron principalmente en el producto de crédito grupal, que es menos rentable. Sin embargo, esta oportunidad de venta cruzada consolida la oportunidad a largo plazo de los jóvenes como clientes rentables.

⁹ Westley, Glenn D., and Xavier Martín Palomas. 2010. “Is There a Business Case for Small Savers?” Occasional Paper 18. Washington, D.C.: CGAP, September. <<http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Occasional-Paper-Is-There-A-Business-Case-for-Small-Savers-Sep-2010.pdf>>

¹⁰ Véase “Componentes de un Programa de Ahorros para Jóvenes” (pág. 14).

PADRES

Muchos padres desean ahorrar para el futuro de sus hijos y ayudan a enseñarles a ahorrar, y de este modo están buscando oportunidades para hacerlo.

LA EXPERIENCIA DEL BANCO ADOPEM: INVOLUCRAR A LOS PADRES

Las cuentas controladas por los padres representan un 90 por ciento de las cuentas y éstos abren más de una cuenta para sus hijos.

Trece por ciento de las cuentas controladas por los padres fueron abiertas por tutores que eran nuevos clientes del Banco ADOPEM, lo que indica que la oferta de una cuenta de ahorros para jóvenes puede atraer a nuevos clientes adultos al banco, además de los nuevos clientes jóvenes.

Aunque Mía no se segmentó específicamente para dirigirse por separado a los padres como ahorristas, la cuenta de Menores se ha convertido en mayor medida en una cuenta controlada por los padres, debido a la edad promedio muy baja de los jóvenes. Más del 85 por ciento de las cuentas abiertas por los padres fueron abiertas por clientes adultos ya existentes.

LA EXPERIENCIA DEL BANCO ADOPEM: OPORTUNIDADES DE VENTA CRUZADA

La oportunidad de la venta cruzada a los padres les convierte en unos recursos valiosos de rentabilidad para un programa de ahorros para jóvenes, al subvencionar de manera efectiva los costos de la prestación de servicios a los jóvenes, que son menos rentables debido a unos saldos más bajos y a unos costos de transacción y mercadeo más elevados.

Al asignar rentabilidad al producto Mía, este estudio tan solo consideró los ingresos de la venta cruzada de “Mía-primeros” clientes, puesto que puede suponerse que todos estos ingresos de la venta cruzada se pueden atribuir a la cuenta Mía. Estos clientes abrieron Mía primero y a continuación obtuvieron préstamos del Banco ADOPEM en una fecha posterior, a diferencia de los clientes existentes que ya eran prestatarios en el banco y después abrieron una cuenta Mía. Para los clientes existentes es más difícil asignar utilidades, puesto que no se pueden determinar la causalidad y la influencia de la cuenta Mía sobre sus otras actividades y bien pueden ser mínimas.

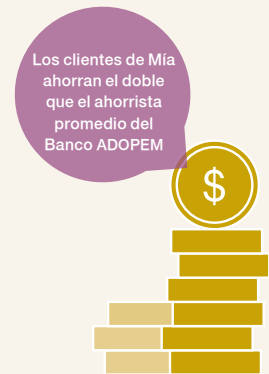
Los clientes existentes que abren una cuenta Mía son una categoría destacada de clientes: son los clientes más rentables del banco en general, puesto que generan el mayor rendimiento de la venta cruzada y presentan mejores tasas de retención y morosidad, con relación a los titulares de cuentas Mía en conjunto y también al cliente promedio del Banco ADOPEM. Aunque obtienen menos préstamos que el cliente promedio de otros productos distintos a Mía en el banco, solicitan créditos de mayores montos y presentan una menor morosidad cuando sí los solicitan. Este desempeño se atribuye principalmente a los padres y tutores, no a los propios jóvenes.

Por consiguiente, el Banco ADOPEM ha podido realizar la venta cruzada de Mía entre sus mejores clientes, lo que puede aumentar más su lealtad y profundizar su relación con el banco. Aunque la rentabilidad y el valor de la retención de estos clientes no puede atribuirse tan solo a Mía, la capacidad para conservar a estos clientes destacados a través de Mía, entre otros factores, contribuye a la rentabilidad general del banco.

LA IMPORTANCIA DE REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LOS DATOS DE LOS CLIENTES

Invertir en sistemas y tecnología para realizar un seguimiento adecuado de los datos de los clientes es un paso fundamental para determinar el éxito de los productos financieros. Permite a la institución comprender su relación con el cliente y su evolución a lo largo del tiempo, así como suministrar conocimientos acerca de grupos de clientes que quizá no sean aparentes de otro modo. Es crucial el seguimiento longitudinal de los datos de clientes jóvenes, porque su rentabilidad no será evidente hasta mucho después de graduarse de su primera cuenta para jóvenes. Women's World Banking requiere a nuestras instituciones socias invertir en sólidos sistemas de seguimiento y establecer indicadores de desempeño clave, relevantes, para nuevas iniciativas de productos¹¹.

El seguimiento permitió al Banco ADOPEM conocer que los clientes de Mía tienen un mejor desempeño y son más rentables: presentan una tasa más baja de morosidad en los préstamos, ahorran más y es más probable que permanezcan con la institución que el cliente promedio del Banco ADOPEM.



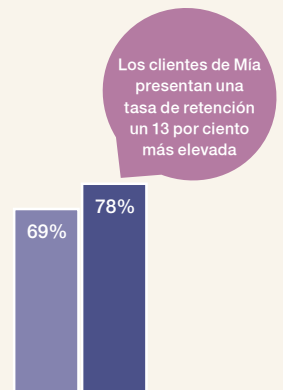
Los clientes de Mía en conjunto ahorran más que el ahorrista promedio del Banco ADOPEM: RD\$1,966 vs RD\$982.



Los clientes de Mía son mejores prestatarios: tienen una tasa de morosidad del 0.5% vs 1.8% para el cliente promedio del Banco ADOPEM.



Es más probable que los clientes de Mía utilicen las remesas, habiendo enviado/recibido al menos una remesa un 3.2 por ciento de estos clientes, en comparación con el 1.1 por ciento para el cliente promedio del Banco ADOPEM. Las remesas que reciben los clientes de Mía son significativamente superiores a las del cliente promedio del Banco ADOPEM: RD\$82,000 por remesa vs RD\$56,000.



Los clientes de Mía presentan una tasa de retención más alta que el cliente promedio del Banco ADOPEM: de aquellos que entraron en el banco en 2011, un 78 por ciento aún tenían un préstamo o cuenta de ahorros activos, mientras que sólo un 69 por ciento de los clientes promedio del Banco ADOPEM lo tenían.

¹¹ Véase "Diseño de Indicadores de Desempeño Clave" (pág. 59).

2. Optimizar el diseño de productos para los préstamos



Las cuentas de ahorros para jóvenes corren a menudo el riesgo de inactividad, dados los irregulares flujos de efectivo e interacciones con el banco de los jóvenes. Los cargos por inactividad son una estrategia bancaria para promover la activación de las cuentas, pero también para generar ingresos en el caso de cuentas inactivas. Las cuentas controladas por jóvenes suelen tener también bajos saldos, por lo que aquellas que quedan inactivas corren el riesgo de perder la mayor parte del saldo, si no todo, debido a los cargos por inactividad. Estos cargos ofrecen una fuente a corto plazo de rentabilidad para el banco pero, a largo plazo, pueden erosionar la base de depósitos del producto. Alentar el crecimiento de los saldos pequeños, en lugar de perderlos por los cargos, puede promover más préstamos, una fuente más estable de ingresos para el programa.

LA EXPERIENCIA DEL BANCO ADOPEM:

Los cargos por inactividad son el segundo mayor elemento impulsor de las utilidades para Mía, derivado principalmente de las cuentas de adultos. Más de un 50% de las cuentas abiertas por los padres pierden la mitad o más de sus depósitos debido a los cargos por inactividad. Incluir los cargos por inactividad en el diseño del producto obliga a un compromiso entre la rentabilidad a corto plazo y la sostenibilidad a largo plazo, junto con la buena voluntad del cliente.

Casi la mitad de todas las cuentas Mía tienen saldos pequeños y experimentan una elevada actividad de transacciones en las cuentas, haciendo que los préstamos sean una menor fuente de ingresos que lo que es ideal en un programa de ahorros, especialmente si se eliminan los cargos por inactividad. Educar a los clientes acerca del valor de ahorrar y aumentar los saldos puede ayudar a incrementar la participación de los préstamos en los ingresos.

ANÁLISIS

Women's World Banking llevó a cabo un análisis de sensibilidad y halló que, si el Banco ADOPEM elimina los cargos por inactividad, no se cubrirían gastos hasta por lo menos un año después, puesto que la rentabilidad estaría impulsada tan solo por los ingresos de préstamos y las ventas cruzadas. Por ejemplo, los saldos deberían crecer en más de un 30 por ciento para compensar la pérdida de los ingresos de cargos por inactividad a través de los préstamos. Sin embargo, Mía aún sería rentable a más largo plazo, incluso sin tener en cuenta los ingresos de las ventas cruzadas.

3. Establecer un plan de migración

Para hacer realidad la rentabilidad a largo plazo de la prestación de servicios a los clientes jóvenes, a lo largo de su ciclo de vida, las instituciones financieras deben desarrollar estrategias de retención y planes de migración que aseguren que los jóvenes permanecen en el banco.

De acuerdo con un análisis de cuentas de jóvenes europeos, los jóvenes llegan a ser más rentables con la edad y resulta menos caro captar a estos clientes cuando son jóvenes porque proporcionan ingresos a la institución durante un periodo de vida más largo¹². Sin embargo, si los jóvenes no permanecen en el banco a largo plazo, éste pierde una valiosa oportunidad¹³.

Por consiguiente, las instituciones financieras deben instaurar planes que aseguren que las cuentas de jóvenes migren—idealmente de manera automática, si las regulaciones lo permiten, con la apropiada notificación y participación—a una cuenta de adulto y accedan a la gama completa de productos financieros en el banco, a medida que realizan la transición hacia la edad adulta. Las instituciones financieras deben contar con un mecanismo de seguimiento, tal como un número de identificación de cliente, asignado al joven, que esté separado del número de identificación de su tutor, para poder prestar servicio al joven de manera apropiada a lo largo de su ciclo vital. Sin un claro plan de migración, la rentabilidad a largo plazo y el potencial de retención de los clientes jóvenes están en peligro. Es más, si los clientes

jóvenes tienen una primera experiencia negativa con los bancos—en el sentido de que no se sienten involucrados o que sus depósitos se pierden debido a los cargos por inactividad—el banco también se arriesga a perder a esta siguiente generación de clientes y a empañar la imagen de su marca.

LECCIONES DE LA EXPERIENCIA DEL BANCO ADOPEM:

El Banco ADOPEM no contaba con un sistema establecido para realizar el seguimiento de los clientes jóvenes que pasan a ser clientes adultos. De acuerdo con las regulaciones, el Banco ADOPEM asigna un número de identificación único a los clientes que tienen una cédula de identidad, algo que los jóvenes no pueden obtener hasta los 16 años, aunque la mayoría lo obtiene a los 18. Entonces, sin el número de identificación, no se puede identificar a los jóvenes de Mía una vez que adquieren un préstamo o cualquier otro producto del banco. Sin embargo, los datos de jóvenes que son clientes de otros productos distintos a Mía muestran un cuadro prometedor. Aunque son solamente de uno a dos años mayores que los clientes jóvenes de Mía, obtienen más micro-préstamos (promedio de 1.11 en comparación con 0.51 para los jóvenes de Mía), lo que les hace más rentables para el banco. La automatización y el seguimiento de estas relaciones con los jóvenes le proporcionarán al banco datos con los que comprender su relación a largo plazo con los clientes y planificar iniciativas para involucrarlos más a fondo en otros servicios.



¹² Child and Youth Finance International y MasterCard, “Banking a New Generation: Developing Responsible Retail Banking Products for Children and Youth”, marzo de 2014 (25). <<http://www.childfinanceinternational.org/resources/publications/2014-banking-a-new-generation.pdf>>.

¹³ Kilara, Magnoni y Zimmerman. CGAP. 2014 (2).

4. Invertir en mercadeo y educación financiera

El mercadeo y la educación financiera apoyan tanto los objetivos comerciales como los sociales de la oferta de ahorros para jóvenes. El mercadeo puede promover conductas de transacción positivas, tales como unos montos más elevados de depósito y unos retiros de efectivo reducidos, los que contribuirán a la rentabilidad del programa¹⁴. Los esfuerzos para desarrollar la capacidad financiera de los jóvenes pueden incrementar la confianza y comodidad de éstos con la utilización de servicios financieros formales y el desarrollo de activos; para el banco, los esfuerzos de educación financiera pueden ayudar a desarrollar una base de clientes más informada y con una mayor responsabilidad financiera. El formato y el contenido de cualquier campaña de mercadeo y programa de educación financiera deben dar una respuesta adecuada a las necesidades de los clientes, así como a la capacidad y los recursos de la institución financiera.

ADOPEM ONG capacitó inicialmente a instructores en escuelas asociadas para proporcionar un programa de educación financiera de ocho sesiones; sin embargo, la estructura de costos y el modelo operativo constituyeron un mayor reto que el previsto, por lo que el plan de estudios se redujo a dos sesiones.

LA EXPERIENCIA DEL BANCO ADOPEM:

Al comienzo del proyecto se realizaron un gasto de mercadeo y una asignación de tiempo del personal significativamente mayores, lo que se correspondía con una mayor apertura y actividad de cuentas. El Banco ADOPEM puso a prueba diferentes estrategias de incentivos, llevó a cabo varias campañas de mercadeo y se centró en el desarrollo de la marca. El seguimiento del rendimiento de la inversión de estos esfuerzos puede ayudar a optimizar futuras campañas.

El banco y ADOPEM ONG realizaron una considerable inversión en educación financiera durante los dos primeros años del proyecto, lo que también contribuyó a la aceptación. Sin embargo, no podemos determinar el impacto de la educación financiera sobre la conducta de ahorro y el desempeño de las cuentas, debido a las limitaciones de datos. Los nombres de los participantes en la educación financiera se registraron manualmente y la información del identificador (tal como una cédula o dirección) o bien no se registró o no estaba disponible. En el futuro, unos mejores mecanismos de seguimiento que muestren la relación entre la educación financiera y el desempeño de las cuentas, pueden ayudar a las instituciones financieras a tomar decisiones acerca de cuánto invertir en educación financiera—sin importar el modelo de distribución seleccionado¹⁵.



¹⁴ Véase Women's World Banking, *Can Financial Education be the Engine for Savings Growth?* 2013.< <http://www.womensworldbanking.org/wp-content/uploads/2013/06/Can-Financial-Education-be-the-Engine-for-Savings-Growth.pdf>>

¹⁵ Véase “Modelos de Distribución de Educación Financiera” (pág. 54).

5. Planificar la sostenibilidad más allá de los fondos del donante

Los costos de mercadeo, diseño de productos, educación financiera y de salarios por adelantado son impulsores primordiales de los costos en cualquier introducción de un nuevo producto. Para los productos para jóvenes, los costos de mercadeo y educación financiera pueden ser incluso más significativos. Los fondos de donantes que cubren estos elevados costos permiten a un banco moderar el riesgo percibido de la inversión en ahorros para jóvenes y asegurar el compromiso institucional. Permiten a las instituciones poner a prueba y evaluar estrategias de mercadeo y educación financiera que, de otro modo, la institución quizá no habría tenido presupuesto para investigar. Además, los fondos externos permiten a una institución reducir el periodo de tiempo para cubrir gastos.

Los donantes y receptores deben desarrollar modelos de participación en los costos, cuando sea posible, para asegurar la continuidad del programa y mitigar la dependencia de las donaciones. Además, las instituciones que reciben fondos de donantes deben realizar un análisis y planificación estratégicos del caso de negocio, antes y durante la transición hacia el alejamiento de los fondos de donantes para:

- comprender el impacto de los fondos externos;
- determinar qué costos debe asumir la institución y en qué medida;
- llegar a la alineación interna en torno al futuro del programa.

Los fondos de donantes deben complementar otros recursos y el donante y la institución deben identificar juntos cómo realizar la transición o adaptarse.

LA EXPERIENCIA DEL BANCO ADOPEM:

Los fondos de la Iniciativa del Efecto Niña de la Fundación Nike permitieron al Banco ADOPEM llegar al punto de equilibrio dos años antes, desde el punto de vista de los ingresos netos acumulados, a pesar de que los impulsores de ingresos no eran ideales.

La donación de la Fundación Nike permitió al Banco ADOPEM realizar un sólido lanzamiento con un costoso esfuerzo de mercadeo, que al final se redujo cuando concluyó el periodo de la donación. El Banco ADOPEM limitó el mercadeo a las campañas de la vuelta al colegio y de festividades, así como a eventos intermitentes en las sucursales.

Con respecto a la educación financiera, la donación de Nike financió el tiempo del personal dedicado a la educación financiera de los jóvenes y monitoreó el desempeño frente a metas ambiciosas. Una vez que los fondos se agotaron gradualmente, los gastos específicos de la educación financiera de los jóvenes ya no se cubrieron y no se habían llegado a incluir en un presupuesto más amplio; así, las actividades de educación financiera se redujeron.

ANÁLISIS

El análisis de sensibilidad indicó, sin embargo, que si después de finalizar la donación de Nike, el Banco ADOPEM hubiera continuado gastando en educación financiera a los mismos niveles que durante los primeros años del programa, cuando la educación financiera era más amplia e intensiva, el programa aún habría cubierto gastos en el mismo año, aunque con unos niveles de ingresos netos y acumulados inferiores, pero aún positivos. Incorporar este tipo de análisis a la planificación de la transición—además de analizar la efectividad de las inversiones en educación financiera—puede asegurar que importantes componentes del programa de ahorros para jóvenes continúen incluso después de que finalice la financiación externa.

Enfoque cambiante hacia los ahorros para jóvenes

Women's World Banking inició su labor relacionada con los ahorros para jóvenes en 2008, en Mongolia, y ha estado llevando las prácticas óptimas aprendidas de cada implementación, perfeccionamiento y adaptación de su estrategia al siguiente emplazamiento.

La elaboración de un caso de negocio de éxito para los ahorros para jóvenes requiere un equilibrio entre el objetivo comercial de rentabilidad sostenible de la institución financiera y el objetivo social de inclusión financiera. Al establecer una estructura para analizar el éxito de un programa, las instituciones deben tener en cuenta la combinación adecuada de elementos impulsores de la rentabilidad y los costos asociados con esfuerzos que promuevan la inclusión y la capacidad financiera entre los jóvenes.

Desde el lanzamiento de Mía en Banco ADOPEM, Women's World Banking ha introducido los ahorros para jóvenes con socios en Etiopía, India y Nigeria. Nuestra labor en esta área continúa evolucionando: cada vez más buscamos aprovechar la tecnología para reducir los costos e incrementar la accesibilidad para los jóvenes de bajos ingresos. Estamos experimentando en la actualidad con la inclusión de la banca móvil y los agentes bancarios, como parte de la completa propuesta de valor de los ahorros para jóvenes.

Estamos deseando ayudar a más instituciones financieras para que comiencen a prestar servicio a este importante mercado con programas de ahorros para jóvenes bien diseñados y sostenibles.



AGRADECIMIENTOS

Women's World Banking desearía agradecer al Banco ADOPEM su generosa provisión de tiempo, acceso a la gerencia y apoyo a lo largo de esta actividad. También les agradecemos que hayan compartido abiertamente sus datos, sin los cuales este estudio no habría sido posible.

Daniel Rozas (Consultor Independiente) realizó el análisis de datos para este estudio, en colaboración con Women's World Banking.



Women's World Banking

WOMENSWORLDBANKING.ORG

[@WOMENSWORLDBNKG](https://twitter.com/WOMENSWORLDBNKG)

[FACEBOOK.COM/WOMENSWORLDBANKING](https://www.facebook.com/WOMENSWORLDBANKING)

Copyright 2014 Women's World Banking

En asociación con

