

# La justificación comercial de los productos de ahorro para jóvenes: Marco

Los proveedores de servicios financieros (PSF) no deberían ignorar las necesidades financieras de los jóvenes. En la actualidad, las personas de menos de 25 años representan casi la mitad de la población mundial (Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], 2005); el día de mañana, serán adultos que necesitarán servicios financieros. Ofrecer a los jóvenes servicios financieros formales, en especial cajas de ahorro, puede resultar beneficioso para los PSF en el largo plazo, cuando estos jóvenes se conviertan en adultos que necesiten otros servicios y se sientan cómodos en el entorno de los servicios financieros formales.

Sin embargo, a pesar de este potencial, la inclusión de los jóvenes en el sistema bancario conlleva desafíos específicos. En efecto, es difícil llegar a ellos a través de los canales tradicionales; además, son sensibles a los precios, y los saldos de sus cuentas tienden a ser muy bajos. En muchos países, la documentación exigida puede representar un obstáculo para los jóvenes que desean ingresar en el sector financiero formal. En vista de estos desafíos, muchos PSF se preguntan si tiene sentido *desde el punto de vista comercial* ofrecer productos de ahorro a los jóvenes y, de ser así, en qué condiciones.

En la actualidad, son pocos los PSF de los países en desarrollo que apuntan específicamente a los jóvenes, y para quienes lo hacen, este grupo a menudo representa solo una pequeña parte del total de sus operaciones. La excepción es el Kenya Post Office Savings Bank (Postbank), un importante banco estatal de Kenya. El Postbank opera en un mercado competitivo en el que el 43 % de la población tiene menos de 15 años<sup>1</sup>. El desafío del Postbank radicaba en que su cliente promedio estaba envejeciendo. El ingreso de la entidad en el mercado joven la ayudó a atraer una base de clientes de menor edad y a preservar su relevancia. Desde el lanzamiento de su cuenta SMATA en 2012, el Postbank abrió alrededor de 70 000 nuevas cajas de ahorro dirigidas explícitamente a los adolescentes. Sin embargo, el Postbank señala que es difícil bancarizar a los jóvenes, a pesar de su enorme potencial para convertirse en clientes y permanecer como tales. Por ejemplo, muchos

tienen dificultades para obtener la documentación requerida. También tienen muy en cuenta los precios, se muestran renuentes a las comisiones que se cobran en las cuentas, aunque sean pequeñas, y sus saldos suelen ser muy bajos. A pesar de estas dificultades, las cuentas para jóvenes del Postbank crecen a un ritmo cada vez más veloz.

Si bien es sencillo argumentar sobre el valor social de la ampliación de los servicios financieros a los jóvenes, la justificación comercial es más incierta. A medida que se incrementa la cantidad de PSF que se incorporan al mercado joven, la pregunta que surge es si pueden ofrecer productos de ahorro para jóvenes de manera sostenible. En otras palabras, ¿es conveniente desde el punto de vista comercial ofrecer productos de ahorro para jóvenes?

No hay una respuesta única a este interrogante que resulte válida en distintos contextos y en distintos momentos. Un enfoque más práctico consiste en determinar cuál es el beneficio para los PSF que ofrecen productos de ahorro a los jóvenes. ¿Qué factores institucionales, del mercado y del propio segmento hacen que dichos productos resulten atractivos? En este documento se propone un marco para comprender las condiciones en las que puede resultar conveniente desde el punto de vista comercial para los PSF ofrecer productos de ahorro a clientes jóvenes. El marco ha sido diseñado para comprender más acabadamente los numerosos factores que influyen en la rentabilidad de estos productos y para guiar a los PSF en su decisión de ofrecerlos o no y cómo hacerlo de manera sostenible. Dado que el marco puede adaptarse según el contexto y los intereses de cada institución, puede servir como herramienta estratégica para analizar si resulta rentable ofrecer productos de ahorro a los jóvenes.

Las prácticas en este ámbito son aún recientes, y no hay muchos datos concluyentes sobre la justificación comercial. Este marco fue elaborado a partir de un análisis de la bibliografía existente, de correlaciones con datos de nivel macro y de entrevistas cualitativas con una docena de instituciones financieras que ofrecen productos de ahorro para jóvenes en todo el mundo<sup>2</sup>.

1 Datos de población de Kenya, 2011, Oficina de Referencias Demográficas.

2 Las instituciones en las que se realizaron entrevistas para este estudio son las siguientes: ADOPEM (República Dominicana), Al Barid Bank (Marruecos), Banco Caja Social (Colombia), Bank of Kathmandu (Nepal), BRAC (Bangladesh), CARD Bank (Filipinas), Cooperativa San José (Ecuador), Equity Bank (Tanzania y Kenya), HFC Bank (Ghana), Kenya Post Office Savings Bank (Kenya), Procredit (Ghana), Sparkassen (Alemania) y Xac Bank (Mongolia).

### Recuadro 1. ¿Qué son los productos de ahorro para jóvenes?

En este documento, el término “jóvenes” hace referencia a las personas de entre 10 y 24 años, que están atravesando transiciones clave en relación con el aprendizaje, el trabajo, la formación de una familia, la salud y la condición de ciudadanos (Banco Mundial, 2006).

Las cajas de ahorro para jóvenes comparten ciertas características con otro tipo de cuentas de ahorro de bajo monto. Las que se ofrecen a los jóvenes son, en general, cuentas de ahorro líquidas que permiten depositar y retirar dinero. En unos pocos casos, se ofrecen cuentas de ahorro programado, que obtienen saldos más elevados. Estas cuentas suelen asemejarse a otros instrumentos de ahorro de baja cuantía, puesto que, por lo general, los jóvenes acumulan montos pequeños.

(Véanse más detalles sobre la metodología en el anexo 1). Nuestro objetivo al presentar este marco es que los PSF lo utilicen como una guía para tomar decisiones comerciales sensatas; esperamos, también, que, a medida que se lo emplee para recopilar datos y evaluar casos reales, este marco quede validado. Los funcionarios encargados de formular políticas públicas y las entidades de financiamiento pueden desempeñar un papel crucial en la consolidación de las mejores prácticas, respaldando las iniciativas de recolección y análisis de datos, y financiando actividades que tengan costos iniciales pero externalidades positivas (como las investigaciones de mercado

### Recuadro 2. ¿Qué queremos decir con “justificación comercial”?

En el presente documento, la “justificación comercial” se define de manera amplia como la rentabilidad, esto es, cuando los ingresos cuantificables exceden los costos de brindar servicios a los jóvenes, dentro de un período determinado.

La justificación comercial de los productos de ahorro para jóvenes a menudo puede requerir una visión de largo plazo. Si bien es más sencillo medir la rentabilidad directa y de corto plazo, los ingresos indirectos generados en el largo plazo por los clientes jóvenes suelen ser un elemento crucial (Muñoz, Perdomo y Hopkins, 2013). Esta justificación comercial no necesariamente debe basarse en un solo producto: puede adoptarse una visión más amplia y de más largo plazo sobre la rentabilidad, que se desarrolle con el tiempo a medida que se profundiza la relación de los clientes con las instituciones (Bankable Frontier Associates, 2012; Westley y Martin, 2010).

o el diseño de plataformas innovadoras para la prestación de servicios).

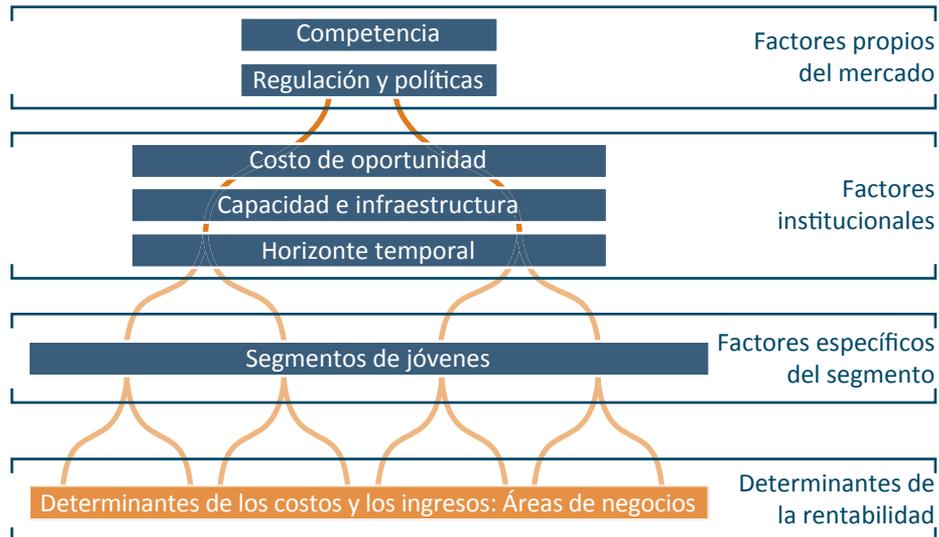
En el presente documento se expone, en primer lugar, un marco para comprender de qué modo distintos elementos o factores inciden en el costo y los ingresos, y se explica con ejemplos de qué manera se puede utilizar este marco como herramienta para tomar decisiones. Luego se describen tres breves estudios de casos (el Bank of Kathmandu [BoK] de Nepal, el XacBank de Mongolia y el Sparkassen de Alemania) para ilustrar los numerosos factores que determinan si se justifica desde el punto de vista comercial ofrecer determinado producto. Por último, se ofrecen sugerencias para los profesionales y los funcionarios encargados de formular políticas.

## I. Marco para la justificación comercial de los productos de ahorro para jóvenes

Con frecuencia creciente, distintos tipos de PSF ofrecen sus servicios a clientes de bajos ingresos o a grupos que antes quedaban excluidos del sistema financiero formal. Si bien la historia, la misión, la envergadura y el entorno de cada PSF influyen en los motivos por los que el segmento joven puede resultar atractivo, el mero volumen del mercado joven es un elemento de peso. En 2013, la población de entre 10 y 24 años ascendía a 1800 millones de personas (Oficina de Referencias Demográficas, 2013). En la mayor parte de los países en desarrollo, este grupo representa entre el 25 % y el 30 % de la población y, sin embargo, queda en gran medida excluido de los servicios financieros formales. Según la Base de Datos del Banco Mundial sobre la Inclusión Financiera en el Mundo (Findex) los jóvenes tienen un 33 % menos de probabilidades de poseer una cuenta bancaria que los adultos (Demirguc-Kunt y Klapper, 2012).

Al dirigir los servicios financieros a los jóvenes, se puede modificar el perfil de edad de los clientes de los PSF; los jóvenes pueden aportar un valor más alto en cuanto a su permanencia como clientes que los usuarios de mayor edad (con una salvedad muy importante: los PSF deben retener estos clientes en el largo plazo). Los jóvenes ofrecen beneficios de largo plazo en el nivel institucional. Por otro lado, los PSF pueden tener interés en brindar servicios a los jóvenes como medio para promover la inclusión financiera y crear oportunidades económicas para

Gráfico 1. Reseña del marco de justificación comercial



dicho grupo, lo que puede contribuir a la estabilidad política<sup>3</sup> o hacer realidad la misión principal del PSF.

Para que la justificación comercial de los productos de ahorro para jóvenes resulte sostenible, la institución debe poder equilibrar los costos que conlleva ofrecer dichos productos con los ingresos que obtiene de ellos. El marco que se presenta en el gráfico 1 refleja los diversos contextos internos y externos de distintas instituciones, y muestra cómo las influencias en el nivel del mercado, de la institución y del propio segmento de clientes dan lugar a distintos costos y flujos de ingresos, y pueden conducir a resultados diferentes en la justificación comercial. Allí se identifican factores específicos, que guían a los prestadores cuando seleccionan los segmentos juveniles a los que brindarán servicios y el modo en que estos servirán de sustento a la justificación comercial.

#### a. Factores propios del mercado

##### **Primer punto de decisión: ¿Cuán competitivo es el entorno?**

En el mercado, la presencia de un entorno competitivo es uno de los principales factores que inciden en la decisión de sumarse o no al mercado de productos de ahorro para jóvenes. La justificación comercial es, por lo general, mucho más sólida y amplia en entornos muy competitivos, en los que la captación temprana de futuros clientes puede generar una ventaja clave. La presión de la competencia surge de distintos modos: puede

aumentar cuando se eleva el grado de difusión de las cuentas tanto entre los jóvenes como entre los adultos a medida que el país se vuelve más rico, más educado y más urbanizado (como en el caso del Sparkassen de Alemania, que se analiza más adelante), o puede estar determinada por otros acontecimientos producidos en el sector financiero o por programas gubernamentales (como en el caso del XacBank de Mongolia, que también se analiza más adelante). En los distintos países, el empleo de otros productos financieros (cuentas de ahorro para adultos, préstamos para adultos y jóvenes, uso de tarjetas de débito) guarda una estrecha correlación con el ahorro en los jóvenes. Estos indicadores pueden considerarse una forma indirecta de medir el nivel de acceso al sector financiero y el grado de competencia dentro del país. Sin embargo, suele ser difícil caracterizar el nivel de competencia de un país únicamente a partir de datos macroeconómicos (véase el recuadro 3).

En la mayoría de los países, el acceso al sector financiero no es uniforme. En las zonas rurales o en las ciudades pequeñas, por ejemplo, quizá sea limitado, lo que hará bajar los índices generales del país en esta esfera; pero, posiblemente, las instituciones que trabajan en una capital urbana populosa enfrenten una competencia feroz. Puede ocurrir, también, que la población de ingresos medianos y altos ya esté muy bancarizada, mientras que la competencia por los posibles clientes de ingresos más bajos siga siendo más limitada. De hecho, todas las instituciones en las que

<sup>3</sup> El Hatton Bank de Sri Lanka cree firmemente que, para un país que ha padecido importantes disturbios políticos, es esencial invertir en la juventud a fin de lograr la viabilidad y sostenibilidad de la institución en el largo plazo.

se realizaron entrevistas para este estudio enfrentan cierto nivel de presión de la competencia, al menos en determinadas regiones, grupos demográficos o actividades, y esa presión influye en gran medida en la forma en que evalúan la justificación comercial.

### Ejemplos extraídos de la práctica

- Si bien en Filipinas el nivel de difusión general de las cuentas bancarias es bastante bajo (solo el 30 % de los adultos de 25 años o más tiene cuenta en una institución financiera formal [Demirgüç-Kunt y Klapper, 2012]), el grado de difusión de las cuentas y de la competencia es mucho más elevado en las zonas urbanas en las que el CARD Bank y muchas otras entidades

financieras centran su labor. En el caso de CARD, esta competencia lo impulsa a diferenciarse ofreciendo productos que resultan atractivos para sus clientes adultos y fomentan su lealtad, como las cajas de ahorro para sus hijos.

- El Banco Caja Social señala que el segmento de trabajadores formales de clase media y alta al que apunta la mayoría de los bancos colombianos es muy competitivo; sin embargo, el nivel de difusión general de las cuentas bancarias es relativamente bajo (solo el 36 % de los adultos tiene cuenta en una institución financiera formal [Demirgüç-Kunt y Klapper, 2012]). Si bien la razón principal por la que este banco brinda servicios a clientes de ingresos bajos es de índole social

### Recuadro 3. Correlaciones macroeconómicas y demográficas con el ahorro de los jóvenes

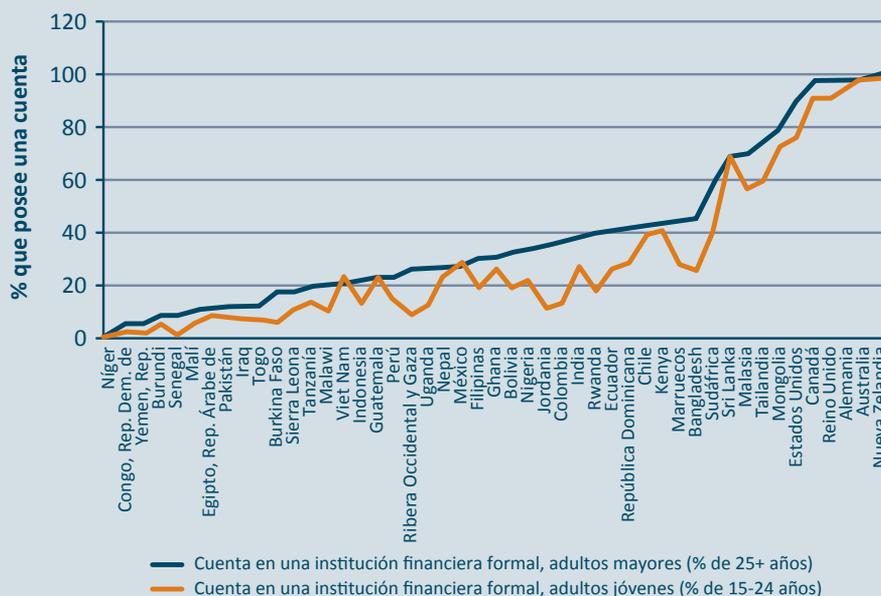
Un análisis de los datos macroeconómicos mostró las correlaciones entre el nivel de difusión de las cuentas bancarias entre los jóvenes y diversos factores macroeconómicos y demográficos. Se analizaron las correlaciones entre el nivel de difusión de las cuentas entre los jóvenes (esto es, el porcentaje de personas de menos de 25 años que tienen cuenta en una institución financiera formal) y más de 50 indicadores extraídos de Global Findex y de otras bases de datos del Banco Mundial. En este análisis se incluyeron datos de 48 países, seleccionados por contar con programas de ahorro para jóvenes y por su importancia regional.

Como era de esperar, se encontraron fuertes correlaciones entre el ahorro en los jóvenes y varios indicadores de situación socioeconómica, entre ellos, el producto interno bruto per cápita y la matriculación en la escuela secundaria. Este análisis de nivel macro también mostró que el uso de otros productos financieros

(cuentas de ahorro para adultos, préstamos para adultos y jóvenes, uso de tarjetas de débito) guarda una estrecha correlación con el ahorro entre los jóvenes.

Por otro lado, se observó que muchos otros indicadores de los que cabría esperar una fuerte correlación con el porcentaje de jóvenes que tenía cuenta en una institución financiera no mostraban en realidad un nexo estrecho (como el porcentaje de población urbana, densidad demográfica, población joven como porcentaje del total, cantidad de cuentas inactivas y grado de penetración de la banca comercial). Sin embargo, la ausencia de una fuerte correlación en los indicadores específicos y los países seleccionados no necesariamente implica que estos factores no incidan, en algunos casos, en el grado de difusión de las cuentas entre los jóvenes (y en su justificación comercial). Véase una exposición más detallada del análisis macroeconómico en el anexo 2.

### Gráfico R3.1. Grado de difusión de las cuentas entre los jóvenes y los adultos



(específicamente, para mejorar la inclusión social a través de la inclusión financiera), la competencia dentro de los segmentos muy saturados es un motivo complementario para centrarse en el mercado de bajos ingresos y, en particular, en los clientes jóvenes.

**Segundo punto de decisión: ¿Cuáles son los parámetros regulatorios?**

En la mayor parte de los países, la ley prohíbe que los menores de 18 años sean los únicos titulares de una cuenta bancaria, si bien varía la edad exacta necesaria para ser considerado mayor (momento en el cual la persona puede tener su propia cuenta) (Deshpande, 2012; Hirschland, 2009; Kilara y Latortue, 2012). La restricción referida a la titularidad de las cuentas de menores de edad puede desalentar el ingreso de algunas entidades al mercado joven o, como mínimo, generar costos adicionales y complicaciones para las que brindan servicios a este segmento. Por el contrario, un entorno regulatorio propicio puede alentar a los PSF a ofrecer servicios a los menores de edad.

Asimismo, las exigencias regulatorias adicionales (como las referidas a “conocer al cliente” y otras sobre identificación y documentación) también pueden generar dificultades que perjudiquen de manera desproporcionada a los jóvenes. Los corresponsales no bancarios (puestos externos no afiliados directamente al banco, a través de los cuales los clientes realizan transacciones con sus respectivas cuentas) pueden resultar particularmente útiles para reducir el costo de las transacciones o acercarse a los clientes jóvenes, pero, a menudo, están sujetos a numerosas restricciones regulatorias, entre las que suele figurar la imposibilidad de abrir cuentas nuevas. El entorno regulatorio puede configurar los segmentos de clientes a los que una institución decide prestar servicios y determinar también las estrategias de difusión que puede emplear, y los costos y los ingresos que esto supone.

**Ejemplos extraídos de la práctica**

- En Ghana, los menores de 18 años no pueden abrir una cuenta bancaria solos. El HFC Bank señala que numerosos posibles clientes decidían no abrir cuentas porque preferían no incluir a sus padres como cotitulares, por motivos que iban desde la incomodidad hasta la falta de confianza. En respuesta, el HFC Bank ha permitido que los jóvenes abran cuentas conjuntas con un adulto de confianza, como un maestro o un hermano mayor de edad. Los jóvenes pueden realizar depósitos por sí solos, pero el adulto debe estar presente para abrir la cuenta y para retirar fondos.

- En Filipinas, los niños de tan solo 7 años pueden abrir cuentas bancarias a su nombre, sin un cosignatario. El CARD Bank señala que, dado que no hay limitaciones regulatorias especiales para brindar servicios a los clientes jóvenes, estos son tratados igual que los adultos según la ley en lo que respecta a la apertura y el uso de una cuenta bancaria. En la práctica, sin embargo, cuando se trata de niños pequeños, a menudo hace falta que los padres participen significativamente en estos procesos, aunque no sea un requisito legal.
- El ADOPEM señala que, en la República Dominicana, la ley no contempla la suscripción de cuentas bancarias por fuera de las sucursales. Esto representa un obstáculo que impide incorporar a los jóvenes al sector financiero a través de las escuelas y de otros puntos de reunión distintos de las sucursales bancarias. En respuesta, el ADOPEM lleva computadoras a los eventos de difusión que organiza; la información se carga en línea, la sucursal accede a ella de manera virtual y abre entonces una cuenta. Este enfoque permite superar con eficacia la barrera regulatoria, pero conlleva un costo.
- El Kenya Post Office Savings Bank señala que, a pesar de la cantidad significativa de jóvenes de 16 y 17 años que desean abrir una cuenta sin la firma de sus padres, el banco no puede hacerlo si los interesados no presentan un documento de identidad emitido por el Gobierno, que se entrega a los 18 años.

**b. Factores institucionales**

En el nivel institucional, las características internas del PSF, sus puntos fuertes y sus motivaciones influyen en la apreciación sobre la viabilidad económica de los productos de ahorro para jóvenes y sobre cuándo es conveniente ofrecerlos, en comparación con otras líneas de productos y segmentos de clientes.

**Tercer punto de decisión: ¿Cuáles son los costos de oportunidad de ofrecer productos de ahorro para jóvenes, en comparación con los de invertir recursos en otras operaciones?**

Para las instituciones nuevas, o para las que están radicadas en mercados en crecimiento, los costos de oportunidad que supone poner en marcha un programa de ahorro para jóvenes pueden ser considerables. Los productos de ahorro para jóvenes suelen tener escaso margen de rentabilidad y generar ganancias pequeñas en el corto plazo; es posible que requieran plazos más largos para producir ganancias positivas sobre la inversión. Para las instituciones que se encuentran en proceso de crecimiento o para aquellas asentadas

en mercados que aún no se han saturado, suelen abundar las oportunidades con elevada rentabilidad. No es de sorprender que, cuando los recursos son limitados, los PSF, en general, los asignen a aquellos productos y actividades que consideran que generarán la mayor rentabilidad, como préstamos al consumidor, préstamos a pymes o inversiones tecnológicas dirigidas a reducir los costos de transacción. En comparación con estos, las ganancias generadas en el corto plazo por los productos de ahorro para jóvenes podrían parecer insignificantes. La mayoría de las instituciones en las que se realizaron entrevistas para este estudio presentaban un nivel de actividad considerable en el campo del ahorro para jóvenes, y todas ellas señalaron que, al hacerlo, no resignaban oportunidades de generar ingresos mayores. Esto, a menudo, se debía a que las entidades habían alcanzado cierto nivel de madurez interna o trabajaban en mercados adultos con escasas oportunidades de crecimiento. En algunos casos, los PSF mitigaban su costo de oportunidad limitando los recursos destinados al mercado joven: por ejemplo, sacando provecho de sus plataformas operativas e informáticas o de su relación con los clientes. El bajo costo de oportunidad que implicaba ingresar en este mercado les permitía asignar tiempo y recursos a sus actividades en el campo del ahorro para jóvenes.

#### **Ejemplos extraídos de la práctica**

- El CARD Bank de Filipinas eligió iniciar su labor en el mercado joven enfocándose en los hijos de sus clientes adultos. Como resultado, la promoción y la prestación de los servicios se realiza, en gran parte, a través de los padres (si bien hay también algunas promociones dirigidas a toda la comunidad), por lo que la expansión hacia este nuevo mercado supuso escasos esfuerzos marginales adicionales y un costo de oportunidad bajo.
- Por tratarse de una entidad de gran envergadura y amplio alcance, el Banco Caja Social de Colombia no consideró necesario ampliar su infraestructura ni su personal para atender a los jóvenes cuando lanzó productos para este segmento. En consecuencia, los costos marginales de extenderse al mercado joven fueron limitados, y los recursos que se utilizaron para hacerlo no impidieron que el banco se embarcara simultáneamente en otros proyectos, como la ampliación de su cartera de microcréditos. Por este motivo, la decisión de incorporarse al mercado joven fue más sencilla de lo que habría sido en otras circunstancias.

#### **Cuarto punto de decisión: ¿Con qué capacidad e infraestructura cuenta la institución para asignar recursos a productos de ahorro para jóvenes?**

Un concepto relacionado con este es el de la capacidad y la infraestructura de la que dispone la institución para aprovechar sus recursos y conformar una clientela de productos de ahorro para jóvenes. Para llegar a este segmento demográfico, los PSF deben invertir en el desarrollo de productos adecuados, crear estrategias de distribución y promoción, y establecer asociaciones con nuevos canales de prestación de servicios. Estos esfuerzos requieren un grado considerable de atención de la administración, tiempo del personal (y, en algunos casos, la contratación de nuevo personal apropiado para el mercado joven) y otros recursos. Es posible que algunas instituciones puedan sacar provecho de su amplia red de sucursales y de otros recursos ya existentes. Otras quizá deban realizar inversiones importantes para establecer nuevos canales de distribución y sistemas de información para la administración, realizar ajustes legales y adaptaciones operacionales.

La capacidad institucional y la infraestructura eficaz son elementos importantes para crear programas de ahorro para jóvenes que puedan luego ampliarse.

#### **Ejemplo extraído de la práctica**

- El Al Barid Bank señaló que la escala es un factor clave para lograr rentabilidad con los productos de ahorro para jóvenes. Esta entidad es el banco más importante de Marruecos: tiene la cobertura más extensa y la mayor cantidad de clientes y sucursales del país. Por lo tanto, ha sacado provecho de esta capacidad interna para llegar con rapidez a un gran número de clientes jóvenes.

#### **Quinto punto de decisión: ¿En qué plazo la institución piensa (o exige) obtener rentabilidad con los productos de ahorro para jóvenes?**

La justificación comercial de los productos de ahorro para jóvenes en general es más contundente cuando se la analiza en un horizonte temporal prolongado (de cinco años en la mayoría de los casos) (Deshpande y Zimmerman, 2010; Kilara, 2012). Además de determinar el modo en que surge la justificación comercial, este horizonte temporal puede influir en gran medida en la decisión de una entidad de incorporarse al mercado (o de permanecer en él). Es posible que las instituciones nacionales (que se limitan al mercado nacional) tengan una motivación más fuerte para esperar hasta que la

incorporación al mercado joven se justifique desde el punto de vista económico, dado que no les resulta fácil extender sus operaciones a otros países y, por lo tanto, pueden diversificarse hacia distintos sectores y segmentos. Por el contrario, las entidades multinacionales posiblemente tengan menos incentivos para las inversiones a largo plazo. Pueden retirarse de un segmento del mercado, de una ciudad o de un país como consecuencia de decisiones empresariales adoptadas en sus sedes centrales, sin relación con el entorno del mercado local. Como consecuencia, es posible que sus inversiones estén más orientadas al corto plazo. Si bien la mayoría de las instituciones entrevistadas para esta investigación adoptan una perspectiva de largo plazo para evaluar la justificación comercial y no esperan obtener beneficios inmediatos de los productos de ahorro para jóvenes, muy pocas mencionaron las metas específicas o los datos que observan para medir cómo se va configurando la justificación comercial. En las conclusiones del presente trabajo se vuelve a analizar la importancia de estas mediciones. Por otro lado, aun en el corto plazo es difícil cuantificar los beneficios que percibe una institución, puesto que resulta difícil identificar y rastrear las ventas cruzadas.

#### **Ejemplos extraídos de la práctica**

- El Kenya Post Office Savings Bank adopta una perspectiva de muy largo plazo para analizar la rentabilidad. Ofrece servicios financieros para niños desde que nacen (con su cuenta Bidii Junior); estos pasan luego automáticamente a cuentas para niños en edad escolar (cuenta SMATA) y más tarde a cuentas para jóvenes que trabajan (cuenta STEP). El hecho de que no espera recibir ganancias en el corto plazo ni aun en el mediano plazo permite al banco adoptar este enfoque con un horizonte temporal prolongado. Invierte en los jóvenes en tanto futuros clientes, en el convencimiento de que, si están conformes con los servicios, permanecerán en la entidad durante toda su vida.
- En cambio, el Banco Caja Social de Colombia espera obtener ganancias de sus productos de ahorro para jóvenes en un plazo relativamente breve: el modelo financiero de la cuenta que ofrece se basa en un período de cinco años.

#### **Sexto punto de decisión: ¿Qué peso tienen como factores de motivación de una entidad la misión social y la responsabilidad social corporativa?**

Si bien no puede constituir por sí solo una justificación comercial, el compromiso social puede contribuir a motivar a una institución a ofrecer productos de ahorro para jóvenes a pesar de los

desafíos señalados anteriormente. En particular, puede justificar la adopción de un enfoque paciente en un sector que, por lo general, espera que sus inversiones generen resultados más inmediatos. En efecto, si bien la motivación principal para ofrecer cuentas de ahorro a los jóvenes varía, la mayor parte de las instituciones en las que se realizaron entrevistas mencionaron que su misión social constituía una influencia importante, dado que los posibles beneficios sociales del ahorro entre los jóvenes son muy grandes (Meyer, Zimmerman y Boshara, 2008).

#### **Ejemplos extraídos de la práctica**

- El BRAC, de Bangladesh, señala que su fuerte misión social es la razón principal de su participación en el mercado del ahorro para jóvenes. Si bien encuentra una justificación comercial para ofrecer servicios a este grupo demográfico, otros productos de ahorro o crédito casi siempre permiten generar ganancias más inmediatas, más cuantiosas y con mayor facilidad. De este modo, la justificación comercial actúa más como apoyo que como motivación.
- El Equity Bank de Kenya señala que, si bien ofrecer cuentas de ahorro a los jóvenes conlleva importantes beneficios en términos de responsabilidad social corporativa, su motivación principal radica en los ingresos futuros que espera recibir de sus clientes jóvenes cuando se transformen en clientes adultos del banco: “Comenzamos con ellos cuando son pequeños, para que crezcan con el Equity Bank y no se vayan”.

### **c. Factores específicos de los subsegmentos de jóvenes**

#### **Séptimo punto de decisión: ¿Qué subsegmentos de clientes debe procurar captar la institución?**

La institución puede elegir incorporarse a un subsegmento específico de la población joven o a varios. Cada segmento requiere niveles de inversión y de difusión distintos durante plazos diferentes, con costos y beneficios también distintos, determinados en gran parte por los factores ya descritos. En consecuencia, para que la estrategia en los productos de ahorro para jóvenes resulte exitosa, es esencial elegir el segmento adecuado. Las instituciones financieras suelen identificar tres grupos amplios: los menores de edad (por lo general, menores de 18 años), los jóvenes estudiantes (entre 18 y 25 años) y los jóvenes que trabajan (también entre 18 y 25 años). Estos segmentos se corresponden con dos transiciones cruciales por las que atraviesan los jóvenes en su paso hacia la adultez: la de asistir a la escuela, y eventualmente dejarla,

y la de comenzar a trabajar<sup>4</sup>. Las instituciones financieras los caracterizaron, en general, como grupos con necesidades y rasgos específicos, que dan lugar a determinantes también específicos de los costos y los ingresos y, por ende, de la rentabilidad. A su vez, cada segmento puede responder a distintas necesidades de las instituciones, puesto que, a menudo, implican costos de oportunidad distintos, requieren niveles de capacidad diferentes y pueden volverse rentables en plazos diversos. Estas transiciones, y sus correspondientes segmentos, se observan en los jóvenes de una amplia gama de extractos socioeconómicos. Las instituciones en las que se realizaron entrevistas, en general, no ofrecían productos distintos a jóvenes de niveles de ingresos diferentes (aunque algunos tenían la misión explícita de brindar servicios a los pobres), sino que procuraban lograr una amplia base de clientes jóvenes con productos similares.

#### **Ejemplos extraídos de la práctica**

- El HFC Bank se orienta a niños relativamente pequeños, a partir de los 12 años, y se esfuerza de manera explícita por lograr que pasen luego a los productos para jóvenes y, más tarde, a los de adultos. Su decisión de orientarse a los jóvenes de corta edad y retenerlos como clientes a medida que crecen está impulsada en gran parte por el entorno competitivo de Ghana, dado que en el mercado de los jóvenes de mayor edad la competencia es más intensa.
- El Al Barid Bank centra sus esfuerzos en los jóvenes de más edad (entre 18 y 25 años), que constituyen un mercado importante pero aún desaprovechado en Marruecos (hay alrededor de 5 millones de personas en esta franja etaria). El banco busca incorporar a este grupo como base para la justificación comercial. A pesar de que también ofrece cajas de ahorro para niños, estas cuentas no tienen características específicas y no se las promociona activamente para dicho grupo. La decisión del banco de orientarse a los jóvenes de más edad está impulsada, en particular, por el hecho de que conforman un mercado muy grande y porque la entidad puede sacar provecho de la infraestructura y los recursos que ya tiene para llegar a ellos a través de los canales de distribución existentes. El banco considera que estos productos de ahorro mejoran el nivel de educación financiera y, por ende, las posibilidades de inserción laboral de los jóvenes; por otro lado, la incorporación de clientes jóvenes impulsa el crecimiento del banco.

#### **d. Determinantes de los costos y los ingresos**

Los factores institucionales y los vinculados con el mercado ayudan a las entidades a decidir a qué segmentos brindarán servicios y cómo. Las instituciones necesitan contar con esta información para poder identificar los costos e ingresos específicos que se generarán al ofrecer productos de ahorro a los jóvenes. Todas estas decisiones, a su vez, determinan la rentabilidad de dichos productos en el corto y largo plazo. Por ejemplo, es posible que los segmentos más jóvenes y sin empleo demoren más en volverse rentables que los jóvenes de mayor edad que ya trabajan. Una vez identificados los segmentos, la institución puede comenzar a responder la pregunta sobre si son rentables y articular una justificación comercial razonable basada en la planificación específica de costos e ingresos. Estos determinantes de los costos y los ingresos pueden clasificarse en cinco categorías principales: promoción, producto, prestación, operaciones y riesgo.

##### **Primer determinante: Promoción**

En el segmento de los jóvenes, la promoción a menudo implica brindarles información básica sobre las instituciones financieras y los productos de ahorro, además de convencerlos de que abran una cuenta. Brindar esta información (y, en ocasiones, impartir educación financiera) puede ser una tarea costosa, porque es probable que los jóvenes no estén familiarizados con los productos financieros (Deshpande y Zimmerman, 2010; Hirschland, 2009; Meyer, Zimmerman y Boshara, 2008; Schurer, Lule y Lubwama, 2011). Un enfoque adoptado habitualmente consiste en involucrar a los padres, de modo que los PSF promocionan y explican las características de los productos a través de ellos. Otros PSF realizan la promoción entre los jóvenes de modo directo, a través de métodos de poco contacto, como avisos de radio y televisión, o de mucho contacto, como campañas de difusión comunitarias y educación en las escuelas. Si bien estas iniciativas de difusión pueden ser complejas y costosas, también pueden resultar muy eficaces para eliminar los obstáculos que supone la falta de información, atraer nuevos clientes jóvenes, crear publicidad y mejorar la imagen de marca de la institución.

##### **Ejemplos extraídos de la práctica**

- El BoK de Nepal emplea una estrategia de difusión doble que combina una campaña de bajo contacto a través de los medios de comunicación

<sup>4</sup> El Banco Mundial (2007) describe las transiciones que atraviesan los jóvenes en el aprendizaje, el trabajo, la salud, la familia y la condición de ciudadanos; las del aprendizaje y el trabajo son las más pertinentes para la adquisición de productos financieros.

con campañas de mucho contacto en las escuelas. Ofrece gratuitamente una alcancía con llave como incentivo para todos los menores que abren una cuenta nueva, mientras que los jóvenes de más edad reciben una tarjeta de débito gratuita.

- En Mongolia, el XacBank ofrece su producto *Aspire* a través de las escuelas, lo que conlleva un fuerte componente de educación financiera: los representantes del banco capacitan a los maestros, que, a su vez, dictan un programa educativo de 13 sesiones para jóvenes de entre 14 y 18 años. Estos incentivos y otros elementos de apoyo requieren una inversión inicial importante, pero pueden resultar eficaces para alentar a los clientes jóvenes a abrir una cuenta. En respaldo a estos esfuerzos, el XacBank ofrece promociones tales como regalar un viaje al parque Disneylandia de Hong Kong a 10 niños seleccionados mediante una lotería vinculada a los depósitos.
- El CARD Bank de Filipinas utiliza las sólidas relaciones que ya ha entablado con sus clientes actuales como canal de promoción para llegar a sus hijos de manera eficaz en función de los costos.

### **Segundo determinante: Producto**

Diseñar los productos adecuados para un nuevo segmento de clientes con el que no se está familiarizado puede ser una tarea difícil y costosa de por sí (Centro para el Desarrollo Social, 2011; Deshpande, 2012; Hirschland, 2009). Sin embargo, muchos productos de ahorro de bajo monto (para jóvenes y adultos) suelen tener características básicas similares (Gepaya, 2009; Making Cents International, 2010). Las características de estos productos se asemejan a las exigidas por todos los ahorristas de pequeños montos, pero los jóvenes suelen estar aún más restringidos que los adultos (Deshpande, 2012; Hirschland, 2009; Johnson y cols., 2013; Kilara y Latortue, 2012). Las instituciones en las que se realizaron entrevistas mencionaron, en general, que ciertas características adicionales de estos productos —por ejemplo, los bajos montos exigidos como saldo mínimo o la ausencia de saldos mínimos, la ausencia de comisiones, las tasas de interés más altas y el acceso a una tarjeta para usar en cajeros automáticos— son importantes para los clientes jóvenes. A medida que aumente el número de experiencias en este ámbito, tal vez no haga falta que las instituciones realicen amplias investigaciones de mercado antes de introducir productos nuevos similares a los que ya existen, los cuales podrán entonces diseñarse con rapidez y a un costo muy bajo. Sin embargo, puede resultar útil de todos modos validar una idea de producto, pues al contar con los servicios apropiados, se puede atraer a los

jóvenes y alentarlos a permanecer en la institución y a crecer con ella.

### **Ejemplos extraídos de la práctica**

- El Postbank de Kenya pone de manifiesto la visión compartida de que los jóvenes constituyen un grupo sensible a los costos y de que, para muchos de ellos, el precio es la característica más importante de un producto, lo que limita los ingresos que puedan obtenerse de ellos. En consecuencia, el banco no cobra comisiones mensuales, y los cargos por retiro de fondos y otros servicios son inferiores a los del mercado.
- Las características de los productos también pueden estar determinadas por el paisaje de la competencia. El Al Barid Bank de Marruecos señaló que no podía cobrar comisiones por estos productos debido a la competencia del mercado: ninguna otra institución cobra comisiones por las cajas de ahorro de bajos montos. Es también la única entidad que ofrece una tarjeta de débito gratuita junto con estas cuentas, y considera que esta es una verdadera ventaja con la que supera a la competencia.
- Los pequeños obsequios que se ofrecen por abrir una cuenta (como las alcancías que regalan el HFC Bank de Ghana, el BoK de Nepal y otros) o los incentivos de otro tipo que alientan el uso continuado (como la lotería organizada por el XacBank de Mongolia) pueden contribuir a superar la falta de familiaridad de los jóvenes con los productos bancarios, pero también pueden generar costos adicionales.
- Diversas instituciones, incluido el HFC Bank de Ghana, el ProCredit de Ghana y el BRAC de Bangladesh, realizan esfuerzos explícitos por pasar de categoría a sus clientes a medida que comienzan a necesitar otros productos con características más apropiadas para su edad.

### **Tercer determinante: Prestación de los servicios**

Los jóvenes a menudo requieren nuevos enfoques y canales de prestación de servicios, por lo cual las instituciones deben establecer nuevas relaciones con entidades que actúan como centros de reunión (canales de prestación de servicios que pueden congrega gran cantidad de posibles clientes en un solo lugar) o contratar nuevo personal (Making Cents International, 2010; Muñoz, 2012; Mukaru, 2011; Shurer, Lule y Lubwama, 2011). Algunas instituciones ofrecen sus productos a través de las escuelas, que pueden resultar canales eficaces para llegar a los jóvenes (Johnson y cols., 2012) pero ello requiere inversiones iniciales considerables. Asimismo, la regulación puede complicar o prohibir el uso de estas vías. La banca móvil, que cobra difusión en

ciertas regiones, puede ser un canal viable para ofrecer productos de ahorro a los jóvenes.

La inversión inicial utilizada para establecer enfoques y canales de prestación de servicio nuevos y exitosos, que incrementen la escala de las operaciones con productos de ahorro para jóvenes, permitirá, con el tiempo, reducir el costo por cliente de la prestación de servicios. Estas inversiones también permiten experimentar con métodos innovadores de prestación, de los que se pueden extraer enseñanzas valiosas y aplicables a otros segmentos de clientes. En algunos casos, la inversión inicial es pequeña, porque se puede recurrir a los clientes adultos como canal eficaz para atraer a sus familiares más jóvenes.

Las oportunidades para la venta cruzada de otros productos de mayor rentabilidad son más limitadas entre los clientes jóvenes que entre los adultos, aunque en el largo plazo se obtienen ingresos por este tipo de ventas en el grupo de los jóvenes de más edad (Deshpande y Zimmerman, 2010; Nakamatte y Muñoz, 2012).

#### **Ejemplos extraídos de la práctica**

- La Cooperativa San José de Ecuador contrató personal para tomar depósitos de jóvenes y niños sobre el terreno, pero se compensaron los costos vendiendo a los adultos otros productos más rentables durante estas mismas visitas.
- El HFC Bank de Ghana emplea enfoques no tradicionales a fin de llegar a clientes jóvenes. Para utilizar puntos de venta (POS, por su sigla en inglés) y otras aplicaciones electrónicas, y entablar relaciones con escuelas y otros puntos de reunión, se necesitan inversiones cuantiosas que incrementan significativamente los costos iniciales. Sin embargo, en última instancia, estas tecnologías y relaciones son las que posibilitan que el HFC Bank obtenga ganancias con estos productos, puesto que le permiten brindarlos en una escala mucho mayor que con los métodos más tradicionales. El HFC Bank empleó agentes de ventas directas (técnica bajo la línea [*below the line technique*]) en mayo de 2013. Para febrero de 2014, la cantidad de cuentas se había incrementado cerca del 75 %.
- El Sparkassen de Alemania considera que, si bien los costos de adquisición para los clientes jóvenes no son insignificantes, son mucho más bajos que para los adultos, que, por lo general, ya están bancarizados en otra institución. Como consecuencia, centra casi todas sus actividades de promoción en los jóvenes de menos de 18 años.

#### **Cuarto determinante: Operaciones**

Muchos de los costos operacionales a los que debe hacer frente una institución para atender a clientes jóvenes son similares a los que surgen con otros segmentos, pero son cuantiosos en relación con los montos sumamente pequeños que suelen depositar los jóvenes en estas cuentas. Westley y Martin (2010) describen la dificultad relativa y el costo elevado que supone movilizar pequeños ahorros. La imposición de saldos mínimos es una manera de que las cuentas de ahorro se mantengan en un nivel sostenible, pero deben establecerse en montos bajos para evitar la exclusión de los clientes jóvenes. Por otro lado, estos últimos a menudo requieren apoyo adicional, como educación, recordatorios o incentivos, para utilizar efectivamente las cuentas que abren (Deshpande, 2012).

#### **Ejemplos extraídos de la práctica**

- El XacBank de Mongolia envía todos los meses mensajes de texto a sus clientes para recordarles que efectúen depósitos.
- El HFC Bank señala que su tarjeta de bajo costo para cajeros automáticos (que solo sirve para consultar saldos, no para extraer fondos) tiene gran aceptación entre los clientes jóvenes. Les brinda la oportunidad de interactuar con el banco y controlar sus saldos.
- El Banco Caja Social ha observado que la flexibilidad en las transacciones y los bajos costos de su producto Tuticuenta lo hacen muy atractivo para los clientes jóvenes, si bien para el banco es más costoso que Cuentamiga, en la que se procura controlar los costos limitando las transacciones habilitadas.
- El ADOPEM señala que, aun en niveles muy bajos (US\$2,75), la imposición de saldos mínimos puede ayudar a contener los costos e inculcar disciplina y conciencia en los depositantes jóvenes.
- El Banco CARD ha observado que, si bien para los niños es necesario establecer saldos mínimos muy bajos, es posible incrementarlos ligeramente para los jóvenes de más edad. De este modo, el monto mínimo para abrir una cuenta es de solo Php50 (US\$1,12) para los menores de 16 años, mientras que para los de más edad el mínimo es de Php100 (US\$2,24).

#### **Quinto determinante: Riesgo crediticio y reputación**

Dado que, por lo general, a los jóvenes solo se les ofrecen productos de ahorro y no de crédito, la mayoría de las instituciones no perciben ningún riesgo importante en relación con este segmento de clientes. Sin embargo, en algunos casos se busca a los jóvenes con el objetivo explícito de venderles préstamos y, en consecuencia, el riesgo se convierte

en un factor importante que debe considerarse. Los PSF suelen evitar otorgar financiamiento a menores de 25 años por su falta de experiencia con los préstamos y porque su incorporación al mercado laboral es relativamente reciente. Por ende, se debe tener en cuenta el costo adicional de contemplar y, quizá, analizar estos riesgos.

Otro elemento que las instituciones deben considerar es el riesgo que supone para su reputación ofrecer productos a los jóvenes, en especial, a menores de edad y niños. En la medida en que los jóvenes no comprendan o no recuerden todos los detalles y los costos de un producto, el riesgo de la desilusión estará presente. Esto puede derivar en una desconfianza permanente de los jóvenes respecto de los servicios financieros y, en el caso de los proveedores, posiblemente dé lugar a costos mayores en términos de reputación.

**Ejemplos extraídos de la práctica**

- El BRAC de Bangladesh es consciente de que los préstamos otorgados a clientes jóvenes pueden derivar en sobreendeudamiento, por lo que alienta las conductas de ahorro adecuadas antes de determinar que un cliente reúne las condiciones para recibir un préstamo. Asimismo, los montos de los préstamos para jóvenes son menores que los de otros productos crediticios del BRAC.
- El ProCredit de Ghana señala el riesgo que entraña para su reputación brindar servicios a clientes jóvenes, puesto que, a menudo, es difícil comunicarles con claridad todas las características y los costos de los productos. La entidad procura superar este riesgo trabajando a través de los padres y tutores en etapas cruciales, en lugar de tratar directamente con los jóvenes.

**II. Panorama de la justificación comercial con tres proveedores de productos de ahorro para jóvenes**

Los tres PSF presentados en esta sección —BoK de Nepal, XacBank de Mongolia y Sparkassen de Alemania— operan en contextos diferentes y tienen mandatos institucionales distintos, pero todos ofrecen productos de ahorro para jóvenes y tienen justificaciones comerciales propias para hacerlo.

BoK se dirige a los adolescentes más jóvenes de Nepal, en parte como respuesta a la competencia que existe entre los bancos por los jóvenes de más edad. Puede orientarse a clientes jóvenes debido a la considerable infraestructura que posee

y a la intervención de un líder visionario que deseaba invertir en el mercado masivo (lo cual ayuda a la empresa a mantener la actitud paciente que necesita para lograr rentabilidad ofreciendo servicios a niños que crecen junto con el banco).

XacBank opera en Mongolia, un mercado altamente competitivo donde un entorno de políticas favorable ha alentado a muchas instituciones a participar en los productos de ahorro para jóvenes. Ofrece un producto de ahorro programado para todos los niños y, recientemente, ha incorporado un producto más flexible que puede brindarse a los adolescentes en forma directa, sin la intervención de los padres. Cabe señalar, sin embargo, que BoK y XacBank utilizaron una importante cantidad de financiamiento de donantes para emprender sus inversiones.

La experiencia de Sparkassen, una red de instituciones financieras alemanas que ha ofrecido productos de ahorro para jóvenes durante buena parte de sus 200 años de historia, revela paralelismos contundentes (y también notables diferencias) respecto de las oportunidades y los desafíos que tienen ante sí los PSF en los países de ingreso bajo hoy en día. En los casos se puede observar que no existe una solución única para lograr la rentabilidad. Las instituciones operan en contextos internos y externos diferentes y tienen distintas justificaciones comerciales que influyen en las decisiones que toman y los resultados de rentabilidad que alcanzan.

**a. Panorama de la justificación comercial en el caso de BoK**

En 2011, BoK, un banco comercial con 50 sucursales en todo Nepal, lanzó la versión experimental de un producto de ahorro para jóvenes, con el respaldo

**Gráfico 2. Justificación comercial de BoK**



de la iniciativa YouthSave<sup>5</sup>. El producto se extendió a toda la red en 2012 y, en 2013, llegaba a más de 5000 clientes. La decisión de BoK de ofrecer productos de ahorro para jóvenes y las elecciones que realizó como parte de ese proceso son reflejo de muchas influencias diferentes, que se describen a continuación.

**Nivel de mercado.** La experiencia de BoK muestra que, incluso en un país con una baja penetración general de las cuentas, la competencia puede ser un factor de peso para ingresar en el mercado del ahorro para jóvenes. La penetración general de las cuentas bancarias en Nepal es baja (a nivel nacional, solo el 25 % de los adultos de 25 años o más tiene una cuenta en una institución financiera formal). Sin embargo, en las zonas urbanas de Nepal, la competencia es mucho mayor, ya que la penetración de las cuentas entre los adultos es considerablemente superior (51 %) (Demirguc-Kunt y Klapper, 2012). De acuerdo con Raju Shrestha, oficial superior de Comercialización y Comunicaciones Institucionales de BoK e impulsor del producto de ahorro para jóvenes, más de 200 instituciones financieras y miles de cooperativas compiten por clientes en las zonas urbanas donde opera BoK. Esta atmósfera competitiva fue un factor de motivación importante en la decisión de BoK de ofrecer cajas de ahorro a jóvenes. El banco considera que este mercado es la clave para alcanzar su meta de duplicar el número de clientes durante los próximos cuatro a cinco años. Ha calculado el gran potencial del mercado de los jóvenes a partir del tamaño relativo de la población de esta edad (más de la mitad de la población total de Nepal tiene menos de 25 años [Naciones Unidas, 2013]) y la penetración relativamente baja de las cuentas entre los jóvenes. En Nepal, la mayoría de edad se alcanza a los 16 años; a partir de ese momento, los jóvenes pueden tener y operar sus propias cuentas.

**Institución.** BoK no se enfrentó a costos de oportunidad considerables para ofrecer productos de ahorro a los jóvenes y no relegó ningún otro proyecto cuando decidió invertir en este segmento, en parte gracias al respaldo que recibió de donantes para preparar y ofrecer estos productos. Contar con una infraestructura existente apropiada (incluidos sucursales en ubicaciones adecuadas y personal que sea capaz de ayudar a los clientes jóvenes) fue un importante elemento de motivación para tomar la decisión de ofrecer estos productos.

La infraestructura y la capacidad existentes para destinar una considerable porción del tiempo del personal y otros recursos a los productos de ahorro para jóvenes son señales que respaldan una justificación comercial. El banco encuentra la justificación comercial de estos productos a muy largo plazo. La misión social de BoK, reforzada por un sólido respaldo de su director ejecutivo, es clave para esta visión a largo plazo debido a que ayuda a justificar la inversión inicial y garantizar la paciencia de la Administración y el Directorio. También es pertinente la misión estratégica del banco de intentar conquistar el mercado masivo. La institución considera que el ahorro para jóvenes y, especialmente, la inversión en comunicarse con los clientes de formas no tradicionales están en consonancia con esta misión estratégica (Deshpande, 2013).

**Segmento.** El banco segmenta el mercado por edad, eligiendo atender a los niños y adolescentes más jóvenes con dos productos similares. El producto denominado Chetanshil Yuwa Bachat Yojana (Plan de ahorro para jóvenes conscientes) está dirigido a jóvenes de ingreso bajo de entre 10 y 22 años y se ofrece directamente a los jóvenes; el producto llamado Nava Kopila Bachat (Ahorrar para el futuro) está dirigido a niños de menos de 10 años y se ofrece a los padres. Los clientes jóvenes del banco, incluso los del segmento de más edad, son muy jóvenes, en promedio (Johnson y cols. [2013] observaron que la edad media de los participantes era de 15,5 años). Esto se debe, en parte, a que intencionalmente se eligen los clientes jóvenes porque otros bancos se concentran en las personas de más edad. Los productos se diseñaron teniendo en cuenta las necesidades de los niños más pequeños; los niños de más edad obtienen el mismo producto, pero con una tarjeta de débito gratuita opcional. Los clientes de productos de ahorro para jóvenes tienen la oportunidad de migrar a otros productos de ahorro o de depósito fijo; también pueden solicitar distintos préstamos cuando alcanzan la mayoría de edad.

#### ***Determinantes de la rentabilidad del ahorro para jóvenes***

Si bien el banco espera que los productos que ofrece a los clientes jóvenes sean rentables, no tiene una regla general para medir el valor del producto ni para determinar cuánto está dispuesto a esperar para cosechar los frutos.

5 Creada en asociación con la Fundación MasterCard, YouthSave investiga el potencial de las cajas de ahorro como herramienta para el desarrollo y la inclusión financiera de los jóvenes de los países en desarrollo; para ello, diseña productos de ahorro sostenibles y a medida conjuntamente con instituciones financieras locales y evalúa su desempeño y sus resultados en términos de desarrollo con investigadores locales. Desde 2010, el proyecto se ha aplicado en Colombia, Ghana, Kenya y Nepal, donde más de 85 000 jóvenes han abierto cajas de ahorro. A través de su obra, YouthSave Consortium compartirá enseñanzas y recursos sobre cómo proporcionar servicios de ahorro de manera sostenible, mejorando al mismo tiempo las oportunidades en la vida de los jóvenes de ingreso bajo del mundo en desarrollo.

**Costos.** Es probable que las actividades de promoción generen los mayores costos asociados a las cuentas para jóvenes, en especial, en los primeros años del producto, ya que el banco utiliza campañas de gran escala para crear sensibilización sobre el ahorro y dar a conocer su producto para jóvenes en la población destinataria. Sin embargo, el banco cree que esta inversión en la promoción está dando frutos porque se acercan nuevos clientes, que se transforman en clientes leales y maduros a largo plazo. El banco ve una compensación similar en el diseño del producto: las características y los incentivos del producto que atraen a los jóvenes son costosos, pero al mismo tiempo parecen acelerar marcadamente la penetración. El costo de las operaciones también es elevado en comparación con el de otros productos, aunque el banco cree que, cuando el producto se afiance en el futuro, este costo caerá de modo considerable. BoK se ha esforzado por contener los costos de prestación de servicios, que, a menudo, son muy elevados para los proveedores de ahorro para jóvenes. Informa que, utilizando las sucursales bancarias existentes para ofrecer el producto, casi se alcanza a cubrir estos costos a corto plazo. En la medida en que pueda utilizar su infraestructura institucional y su capacidad para aprovechar los canales existentes de manera eficiente, los costos de prestación deberían ser relativamente bajos. Sin embargo, estos canales están limitados en lo que se refiere a su capacidad para llegar a los jóvenes. En muchos lugares, el banco utiliza puntos de reunión, como escuelas, lo que aumenta los costos de prestación del servicio. El banco está estudiando formas de controlar los costos, especialmente el costo de mantenimiento de cuentas, mediante la tecnología. Por último, el riesgo no se considera un costo considerable a la hora de brindar servicio a estos clientes porque aún no pueden acceder a préstamos.

**Ingresos.** Los productos de ahorro para niños ofrecen pocas oportunidades de ingresos a corto plazo. Estos productos sin comisión y de saldo mínimo bajo no generan, en sí mismos, ingresos considerables; tampoco existen oportunidades para ofrecer paralelamente productos más rentables a estos niños debido a su edad. En lo inmediato, la justificación comercial depende del ofrecimiento de otros productos, en especial, remesas y préstamos, a familiares de los clientes jóvenes. Si bien el banco espera que estas operaciones paralelas sean considerables, señala que son muy difíciles de registrar y, en consecuencia, no se puede asegurar que cubran los costos de brindar servicios a los jóvenes. Por este motivo, BoK

aplica una visión a largo plazo a la justificación comercial: considera que estos niños son futuros clientes adultos que ofrecerán rentabilidad. Su inclinación a brindar servicios a personas de corta edad es, principalmente, producto del entorno competitivo en el que opera BoK. Las características institucionales del banco y el sólido liderazgo para brindar servicio al mercado masivo refuerzan su capacidad para ofrecer estos productos con la paciencia necesaria para esperar que se manifieste la justificación comercial.

BoK divisa un posible camino hacia la rentabilidad orientándose a los niños pequeños y manteniéndolos como clientes hasta la edad adulta. XacBank, como se describe a continuación, adopta un enfoque similar y adapta los productos a los distintos segmentos de edad para satisfacer las necesidades y demandas de los clientes jóvenes de diferentes edades, pero se centra en un segmento de un poco más de edad que BoK. Además de considerar las características del producto, XacBank reconoce la importante función que puede tener una amplia educación financiera para alentar a los clientes jóvenes a contratar y utilizar los productos.

**b. Panorama de la justificación comercial en el caso de XacBank**

XacBank es una institución de microfinanzas (IMF) y un banco de desarrollo comunitario de Mongolia que se fundó en 2001 a partir de la fusión de dos instituciones financieras no bancarias. Cuenta con más de 1 billón de tugriks mongoles en activos (US\$550 millones) y 100 sucursales en toda Mongolia<sup>6</sup>. Su objetivo explícito es llegar a los segmentos desatendidos del

**Gráfico 3. Justificación comercial de XacBank**



6 <http://www.xacbank.mn/en/446/about-xacbank/history>.

mercado. XacBank ofrece dos productos de ahorro para jóvenes. El producto de ahorro programado Future Millionaires, puesto en marcha en 2002, está disponible para los niños desde el nacimiento. El producto Aspire se presentó en 2009, junto con un amplio programa de educación financiera, y está disponible para jóvenes mayores, de 14 a 18 años<sup>7</sup>. En 2013, aproximadamente 192 000 niños, o el 19 % de todos los niños de Mongolia, tenían una cuenta en XacBank.

**Mercado.** Al igual que muchos otros países de ingreso bajo, Mongolia se caracteriza por una población joven numerosa (el 48 % tiene menos de 25 años)<sup>8</sup>. Sin embargo, se distingue por una alta penetración de cuentas entre los adultos y, especialmente, entre los jóvenes: el 73 % de las personas de 14 a 24 años tiene una cuenta en una institución financiera formal (Demirguc-Kunt y Klapper, 2012). Densmaa Togtokh, jefa del Departamento de Ahorro de XacBank, señaló que esta alta penetración de cuentas se debe, en parte, a la presencia de una gran cantidad de bancos comerciales en relación con el número de habitantes de Mongolia, que operan en el país debido a la solidez del sector minero. La alta penetración de cuentas entre los niños también se debe al programa de transferencias de efectivo Child Money, ofrecido por el Gobierno, que lleva a los bancos a competir entre sí para acceder a esta fuente de ingresos a través de los productos de ahorro para jóvenes. XacBank ha captado una amplia porción del mercado de jóvenes y tiene previsto extender aún más su alcance en los próximos años. Considera como mercado potencial a 1 millón de niños mongoles.

**Institución.** Aunque XacBank tiene una misión social consolidada, su motivación principal para ofrecer productos de ahorro a jóvenes es la rentabilidad. Tiene previsto obtener estas ganancias acompañando a los futuros clientes adultos con sus productos de ahorro para jóvenes y ofreciendo paralelamente otros productos a los padres de esos jóvenes. La misión social y la inclusión financiera son importantes factores secundarios de su participación en el ámbito del ahorro para jóvenes, pero no son los principales determinantes. El banco no recibió apoyo directo del Gobierno para los planes de ahorro para jóvenes, pero sí un considerable financiamiento de donantes, como la Fundación Nike y la Fundación MasterCard, en asociación con la Red de Educación y Promoción de la Pequeña Empresa (SEEP), y asistencia técnica

de Women's World Banking, que fue importante para compensar algunas de las grandes inversiones iniciales. Togtokh indicó que, sin este respaldo, XacBank, como empresa con fines de lucro, podría no haber sido capaz de llegar a tantos jóvenes y proporcionar una educación amplia, aunque habría ofrecido los productos de todos modos. Si bien el banco considera que el ahorro para jóvenes es una estrategia a largo plazo, también se centra en oportunidades a corto plazo para obtener ganancias mediante el ofrecimiento paralelo de productos.

**Segmento.** Los dos productos de ahorro para jóvenes están dirigidos a dos segmentos de clientes superpuestos. Originalmente, XacBank ofrecía solo su producto Future Millionaires a todos los niños de 0 a 18 años. Future Millionaires es una cuenta de depósito fijo que vence cuando el cliente cumple 18 años. Se necesita el permiso de un padre para abrir una cuenta y este actúa como cotitular de la cuenta. En respuesta a un deseo de los niños de más edad de tener mayor flexibilidad y control, posteriormente el banco presentó su producto Aspire. Aspire está disponible para jóvenes de 14 a 18 años y está vinculado a un producto de educación financiera amplia ofrecido a través de las escuelas (un paso intermedio implica una visita con los docentes al banco para abrir una cuenta). A los 14 años, los niños mongoles ya están autorizados por ley a abrir y operar cuentas por sí mismos, por lo que no se requiere participación ni permiso de los padres para la cuenta Aspire. Los titulares de cuenta pueden elegir entre una cuenta de depósito a plazo fijo, una cuenta de depósito a la vista mensual o una cuenta de débito, cada una con una tasa de interés diferente.

#### ***Determinantes de la rentabilidad del ahorro para jóvenes***

**Costos.** XacBank adopta un enfoque definido y segmentado para promocionar el ahorro para jóvenes. El producto Future Millionaires ofrece incentivos para abrir y utilizar la cuenta. Por ejemplo, en una campaña de promoción de 2013 se ofrecía un regalo adecuado a la edad (como un libro, un juego o un rompecabezas) a todo niño que depositara más de MNT 170 000 (US\$100) y entradas para un concierto de un artista famoso a cualquier niño que depositara más de MNT 1 millón (US\$588). Aspire combina la promoción con un componente de educación financiera que se ofrece a través de las escuelas. Desde 2010, XacBank ha brindado educación financiera y social a niños pequeños, de 8 a 13 años, utilizando el programa de educación de Aflatoun<sup>9</sup>.

7 Los detalles de los dos productos están disponibles en <http://www.xacbank.mn/en/233/personal-banking/current-account/children>.

8 <http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/p2k0data.asp>.

9 Aflatoun (Child Savings International) es una organización no gubernamental de los Países Bajos que se dedica a educar a los niños sobre sus derechos y responsabilidades y la gestión de los recursos financieros; ha preparado un programa de educación financiera que se ha implementado en 83 países de todo el mundo.

Sin embargo, esta educación no está vinculada directamente con un producto del banco. Si bien el programa de educación financiera es muy costoso, en sus primeros años se creó y se mantuvo con el respaldo de los donantes. Este respaldo finalizó hace poco, pero XacBank continúa apoyando el programa de educación financiera por sí mismo.

**Ingresos.** Los ingresos directos y a corto plazo de ambos productos son limitados. Ninguno cobra comisión y los requisitos de saldo mínimo son muy bajos: MNT 3000 (US\$1,7). XacBank utiliza estas cuentas de jóvenes para ofrecer, de modo paralelo, otros productos a los padres de los clientes (60 % tiene otros productos del banco, la mayor parte, préstamos para consumo). Este ofrecimiento paralelo de productos es especialmente pertinente en el caso de los padres de titulares de la cuenta Future Millionaires, que acompañan a sus hijos al banco y esto crea la oportunidad de presentarles otros productos. En la actualidad, no se ofrecen otros productos a los niños, aunque XacBank está preparando un seguro para jóvenes. En consonancia con la visión a largo plazo de XacBank, la principal fuente de ingresos de sus productos para jóvenes se activa a medida que los niños crecen y se convierten en adultos. A los 18 años, sus cuentas se transforman automáticamente en productos de ahorro para adultos, con una tarjeta de débito vinculada a la cuenta. Togtokh señala que estas cuentas se utilizan en forma activa y generan oportunidades para ofrecer otros productos a los clientes jóvenes. Por último, las campañas promocionales sobre ahorro para jóvenes y educación financiera en escuelas refuerzan la marca y el reconocimiento de XacBank, lo que da lugar a más beneficios intangibles. En 2012, XacBank recibió el premio Pioneer de la organización Child and Youth Finance International por la innovación y la implementación de productos originales, y el intercambio de las mejores prácticas con todo el mundo.

XacBank ha identificado oportunidades sociales y de mercado claras para ofrecer servicios a clientes jóvenes, y sus actividades en el ámbito del ahorro para jóvenes están orientadas por dichas oportunidades. Sin embargo, debido a la visión a largo plazo del banco, la rentabilidad de estas actividades solo será observable con el tiempo. Sparkassen, de Alemania, tuvo una oportunidad similar y tomó una decisión estratégica parecida casi 100 años atrás: ofrecer productos de ahorro para jóvenes. Su experiencia constituye un ejemplo de cómo una justificación comercial puede desarrollarse con el tiempo.

**Gráfico 4. Justificación comercial de Sparkassen**



**c. Panorama de la justificación comercial en el caso de Sparkassen**

La experiencia del Grupo Financiero de Bancos de Ahorro Alemanes (Sparkassen-Finanzgruppe), que opera en un mercado desarrollado de ingreso alto, muestra contrastes interesantes y muchos paralelismos con las instituciones del mundo en desarrollo. Este grupo financiero de 200 años de antigüedad es una red de 417 bancos de ahorro (Sparkassen) con aproximadamente 15 000 sucursales en todo el país, y ofrece una amplia gama de productos financieros, con especial hincapié en la población de ingreso bajo y mediano y en las pymes. Sparkassen se dedica activamente a ofrecer productos de ahorro a personas jóvenes desde el nacimiento hasta la adolescencia; posee el 60 % de participación en lo que categoriza como "mercado de los jóvenes". Sparkassen es más antiguo que la mayoría de los bancos comerciales de Alemania y se estableció al comienzo del proceso de industrialización del país, una época de agitación social y económica. Las características de aquel período hacen recordar la situación actual en muchos países en desarrollo: urbanización, pobreza rural y rápido crecimiento de asentamientos precarios en zonas urbanas.

**Nivel de mercado.** Alemania es un mercado altamente competitivo y desarrollado, y esta característica es un factor determinante de la justificación comercial de centrarse en el mercado de jóvenes. Aunque en Alemania los jóvenes constituyen un porcentaje menor de la población (12 %) que en muchos países de ingreso bajo, aún se los considera un segmento clave debido al carácter competitivo del mercado y la elevada penetración de las cuentas. El 98 % de la población

de más de 15 años tiene una cuenta en una institución financiera formal (Demirguc-Kunt y Klapper, 2012). Niclaus Bergmann, gerente general de Savings Banks Foundation for International Cooperation (SBFIC)<sup>10</sup> señala que “según investigaciones de otros bancos, incorporar a un cliente adulto nuevo cuesta hasta EUR 300 (US\$417), mientras que los costos de un cliente joven son mucho más bajos, por lo que es mejor invertir cuando son jóvenes”.

**Institución.** Sparkassen-Finanzgruppe comprende cerca de 600 instituciones financieras, entre las cuales hay más de 400<sup>11</sup> bancos de ahorro locales e independientes. La coherencia de Sparkassen-Finanzgruppe está garantizada por una filosofía comercial común y una marca (Sparkasse). Además, todos los Sparkassen se basan en la misma estructura de servicios de tecnología de la información, lo que conduce a una estandarización de los productos y ayuda a optimizar los procesos dentro de cada institución. Asimismo, los mecanismos de capacitación y otros servicios se preparan o proporcionan en forma conjunta y están a cargo de entidades especiales que también forman parte de Sparkassen-Finanzgruppe. Esta red tiene una participación de mercado del 30 % del total de activos del sistema bancario de Alemania y brinda servicios a 50 millones de clientes (de un total de 80 millones de habitantes). Tiene la capacidad de utilizar esta estructura sólida y desarrollada para sus actividades de ahorro para jóvenes, lo que le permite ofrecer estos productos a una gran cantidad de clientes. Otra característica que define a Sparkassen es su fuerte misión social, producto de un mandato regulatorio para todos los bancos de ahorro de Alemania que consiste en promover la cultura del ahorro y la educación financiera. En consecuencia, considera que su principal motivación para brindar servicios a los jóvenes es la responsabilidad, no solo la justificación comercial. No obstante, reconoce que existe una fuerte justificación comercial en estos productos, especialmente por su perspectiva a largo plazo, que apunta a ayudar a la gente a administrar sus vidas con más facilidad durante cada etapa.

**Segmento.** Sparkassen distribuye a los jóvenes en dos segmentos generales: desde el nacimiento hasta los 13 años y de los 14 a los 25 años. Los niños de menos de 14 años solo pueden acceder a libretas de ahorro que, por lo general, no son rentables. A medida que los clientes jóvenes maduran y se vuelven adultos, el banco obtiene rentabilidad de los demás productos que empiezan

a utilizar estos usuarios. De esta forma, Sparkassen ve la justificación comercial a corto plazo de brindar servicios a jóvenes de más edad y adultos y una justificación a largo plazo de ofrecer productos de ahorro a los niños. La motivación de brindar servicios a los niños reside en conformar una base de clientes, mientras que ofrecer productos a los jóvenes de más edad permite al banco superar algunas de las fuerzas de la competencia de mercado y genera oportunidades para ofrecer paralelamente otros productos más rentables.

Al dirigirse a distintos segmentos de jóvenes, Sparkassen puede apuntar a diferentes flujos de ingresos con horizontes temporales variados, al tiempo que aprovecha algunos de los productos, la promoción y la experiencia en canales de difusión para los jóvenes en general. Su experiencia demuestra que un enfoque integral para los jóvenes puede crear sinergias cuando una institución posee la infraestructura y la capacidad para llegar a una amplia variedad de personas jóvenes.

#### ***Determinantes de la rentabilidad del ahorro para jóvenes***

**Costos.** La promoción representa un costo considerable, especialmente cuando un producto está dirigido a los más chicos, ya que en este caso son más intensas las campañas publicitarias. Bergmann señala lo siguiente: “Tratamos de llegar a cada niño del país. Son nuestros clientes del futuro. Así piensa una institución de 200 años de antigüedad”. Sparkassen comienza a ofrecer productos de ahorro para niños desde el nacimiento, enviando a quienes acaban de ser padres una carta con un pequeño vale de regalo para que abran una caja de ahorro a nombre del bebé; entre un 75 % y un 80 % de esos padres utiliza el vale. “Esto se traduce en participación de mercado”, dice Bergmann. Se incurre en costos adicionales por los incentivos y las actividades de educación financiera para niños que ya son clientes, como actividades especiales para un club de niños y regalos para todos el Día Mundial del Ahorro<sup>12</sup>. A pesar de estos gastos, los costos de incorporación suelen ser más bajos en el caso de los niños que en el de los adultos, que probablemente ya estén bancarizados en otra institución. De hecho, las actividades de promoción dirigidas incluso a jóvenes de más de 18 años suelen ser limitadas. Habitualmente se orientan a ocasiones especiales (como una graduación, el momento en que se deja la casa paterna o el comienzo de una familia) o a productos específicos,

<sup>10</sup> SBFIC se fundó en 1992 para ayudar a transmitir la experiencia de Sparkassen a otros países; desde entonces, ha creado nuevas IMF y ha ayudado a formalizar la situación de IMF existentes en más de 20 países.

<sup>11</sup> Un total de 417 en 2014.

<sup>12</sup> Se estableció en el primer Congreso Internacional de Bancos de Ahorro en 1924 para promover la concientización y el uso de cajas de ahorro en todo el mundo.

como los seguros. Un costo más elevado de atraer a los niños es el costo financiero. Para incentivar a los niños pequeños a ahorrar, Sparkassen ofrece tasas de interés de nada menos que el 2 % anual, en comparación con el 0,25 % de las cuentas de jóvenes de más edad y adultos<sup>13</sup>.

**Ingresos.** Sparkassen ofrece cajas de ahorro sin comisión a niños y jóvenes como respuesta a la competencia, ya que todos los demás bancos ofrecen mecanismos de ahorro sin comisión. Por ley, Sparkassen está obligado a abrir una caja de ahorro para cualquier persona con un saldo de EUR 1 (US\$1,39). En consecuencia, los ingresos de los productos de ahorro son limitados, en particular, en el caso de las cuentas de saldo bajo. Sin embargo, a medida que los niños crecen, ahorran más, en promedio, y las cuentas pasan a ser rentables. Los depósitos promedio de las cuentas de jóvenes de más de 14 años suelen ser de EUR 30-180 (US\$42-US\$111) por mes, comparado con un valor de más de EUR 200 (US\$278) de las cuentas de adultos. Sparkassen indicó que los jóvenes tendían a abrir cuentas corrientes donde ya tenían una caja de ahorro, por lo que hacer que los niños ahorren de pequeños puede ser fundamental en una estrategia de incorporación de clientes. A medida que los clientes jóvenes comienzan a pasar del estudio a la vida laboral, se generan nuevas oportunidades para ofrecerles otros productos, como seguros de vida, contratos de ahorro-vivienda, tarjetas de crédito y préstamos para consumo. Las oportunidades de ofrecer paralelamente otros productos también se presentan en los jóvenes de más edad, en especial, en relación con las tarjetas de crédito.

Con el tiempo, Sparkassen ha establecido una justificación comercial sólida respecto de los productos de ahorro para jóvenes. El enfoque paciente se puede observar tanto en el período prolongado en el que ha asegurado su participación de mercado total como en su visión de la rentabilidad derivada de conseguir clientes jóvenes y mantenerlos durante toda su vida.

### III. Consideraciones finales para los especialistas

Debido a que el ahorro para jóvenes no es un producto de alto margen, se producen serias tensiones en los factores de costos e ingresos conexos. Por el lado

de los costos, existe una tensión entre la necesidad de ofrecer productos a un nuevo segmento de jóvenes y el elevado costo de mantener las cuentas pequeñas. Por el lado de los ingresos, existe tensión entre la dificultad para llegar a trabajar en escala y el nivel de uso por parte de los jóvenes, que suele ser reducido y limitado a uno o dos productos. El marco propuesto en este documento puede ser una herramienta para las instituciones que participan o están interesadas en este mercado y quieren considerar los posibles factores de costos e ingresos de sus actividades. Esto puede ayudar a identificar los factores que los llevarán a invertir en segmentos específicos del mercado que, a su vez, definen los factores de costos e ingresos de la rentabilidad (en el anexo 3 se presenta un ejemplo hipotético).

La justificación comercial de los productos de ahorro para jóvenes, al igual que cualquier otro emprendimiento, es dinámica y debería reevaluarse a medida que las características institucionales y del mercado vayan cambiando. En especial, en muchos mercados aumentará la competencia; cuando esto ocurre, la justificación comercial de los productos de ahorro para jóvenes puede aumentar y es posible que se justifique ampliar los productos para jóvenes a nuevos subsegmentos o invertir más en desarrollar el mercado para jóvenes. La recopilación de datos o indicadores que puedan ayudar a conformar la justificación comercial del ahorro para jóvenes serviría de mucho a las instituciones. Este trabajo debería centrarse en los costos e ingresos que determinan la rentabilidad. Medir los rendimientos directos a corto plazo de un producto de ahorro para jóvenes, como lo hacen Muñoz, Perdomo y Hopkins (2013), es un ejercicio útil, pero no abarca la justificación comercial más amplia de estos productos. En la medida en que una institución adopte una visión a largo plazo para el proceso de conseguir clientes jóvenes a temprana edad, el enfoque de seguir con ellos toda la vida puede ser más pertinente para definir la justificación comercial. La medición de los costos y los ingresos también debe adoptar un enfoque similar. Los ingresos indirectos, como los provenientes de ofrecer otros productos, y los ingresos a largo plazo, como los que derivan de saldos en cuenta que aumentan con el tiempo, son especialmente difíciles de identificar y medir, pero suelen ser fundamentales para verificar que exista una justificación comercial. El enfoque de Westley y Martin (2010) para medir la rentabilidad total de un cliente del grupo de pequeños ahorristas sirve como base para las decisiones<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Tasas de interés correspondientes al primer trimestre de 2014.

<sup>14</sup> Westley y Martin (2010) utilizan un enfoque basado en la relación con el cliente y distinguen entre los ingresos de las cajas de ahorro pequeñas y los ingresos de los pequeños ahorristas concentrándose en la "rentabilidad total del cliente". En este enfoque se considera la totalidad de la relación bancaria del pequeño ahorrista con el PSF en el largo plazo, y se defiende la premisa de que la rentabilidad aumenta con el tiempo, a medida que los saldos de las cuentas de los pequeños ahorristas se incrementan o a medida que estos acceden a préstamos y otros productos del PSF.

Las entrevistas cualitativas realizadas para preparar este documento y la investigación reciente, incluido un análisis cuantitativo a cargo del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (Muñoz, Perdomo y Hopkins, 2013) y Freedom from Hunger (Loupeda, de próxima aparición), comienzan a mostrar un nuevo conjunto de orientaciones o metas sobre cómo generar eficiencias de costos de ingresos mientras se ofrecen productos de ahorro para jóvenes. Aquí presentamos estas estrategias iniciales.

### **Generar eficiencia de costos**

#### **1. Centrarse en controlar los costos de promoción y prestación de servicios**

El costo de promocionar productos para una persona joven en la actualidad probablemente sea mucho más bajo que el de ofrecer productos a un adulto en el futuro. No obstante, dados los escasos márgenes que reportan los productos para jóvenes, las técnicas publicitarias no masivas, como la difusión comunitaria, pueden tener más valor que las técnicas masivas, como los avisos de televisión llamativos, que dan a conocer el producto a grandes cantidades de personas. Los PSF pueden aprovechar los puntos de reunión, como las escuelas, para distribuir los costos entre una mayor cantidad de clientes y para beneficiarse de las relaciones existentes entre las escuelas y los niños.

Los costos de prestar servicios a jóvenes y, en especial, el costo de mano de obra, pueden ser elevados y relativamente rígidos. Para reducir estos costos de mano de obra, pueden ser necesarios algunos cambios fundamentales en el modo en que estos productos se hacen llegar al cliente. Los PSF podrían considerar la posibilidad de contratar a personas con diferentes perfiles para trabajar con jóvenes (no solo bancarios) y también hacer uso de las campañas educativas existentes para reducir la cantidad de educación sobre productos que se debe incorporar en la tarea de promoción.

Muchas instituciones ya están comenzando a experimentar con soluciones que prescinden de las sucursales para llegar a los clientes jóvenes, aunque, a menudo, se enfrentan a desafíos logísticos y regulatorios. Las soluciones financieras para dispositivos móviles pueden ser especialmente útiles para llegar a quienes tienen "movilidad, tiempo y fondos limitados, características que tipifican al segmento demográfico de jóvenes de ingreso bajo" (Zimmerman, Nowak, Arnold y Rao, 2013). Cuando se utilizan las redes móviles u otras innovaciones tecnológicas para brindar productos de ahorro a los

jóvenes, es importante considerar que puede existir una tensión entre establecer relaciones a distancia con clientes jóvenes y verlas como una inversión a largo plazo. Aún no se sabe si los jóvenes necesitarán un contrato firmado personalmente para iniciar una relación con su PSF y si sentirán el mismo nivel de lealtad si no celebran el contrato cara a cara.

#### **2. Reducir los costos de operación**

La tecnología puede ayudar a simplificar los costos administrativos y reducir así los costos de operación. También contribuye a crear eficiencia en las sucursales y a maximizar la eficiencia de las operaciones (cuánto efectivo tener a mano, cantidad de personal en días ajetreados y días de poco trabajo, etc.). Algunas de estas medidas de eficiencia no dependen de brindar servicio a los jóvenes y se aplican a la prestación de servicios financieros en general. Las instituciones deberían considerar la posibilidad de invertir en innovaciones tecnológicas que reduzcan los costos de operaciones en términos amplios, y no solamente para los jóvenes o incluso solo para los ahorros pequeños, pero que puedan aprovecharse para respaldar los productos de ahorro para jóvenes.

Los proveedores deberían estar preparados para reevaluar continuamente la función que puede tener la tecnología a la hora de reducir costos y llegar a nuevos clientes. Un producto que tenga mucha demanda pero también altos costos puede mejorarse con innovación tecnológica, por ejemplo.

#### **3. Aprovechar otras eficiencias de costos**

Para reducir los costos únicos de desarrollar un producto, los PSF pueden recurrir, en la medida de lo posible, a las enseñanzas sobre diseño de otros productos para jóvenes creados en contextos similares; también pueden acercar las ofertas de productos de ahorro para jóvenes a otras propuestas de las instituciones<sup>15</sup>. La infraestructura del ahorro en pequeña escala, específicamente, se puede aprovechar para ofrecer productos de ahorro para jóvenes, lo cual puede ayudar a reducir los gastos generales de estos productos. Los PSF con potencial para llegar a un mercado masivo pueden acceder a un mayor número de clientes para distribuir los costos y tienen más posibilidades de beneficiarse con el aprovechamiento de estas eficiencias de costos.

### **Generar eficiencia de ingresos**

#### **1. Considerar el volumen y el tamaño general**

Los PSF también podrían considerar distintas estrategias de obtención de ingresos según el volumen de depósitos que esperan recibir a través

<sup>15</sup> En un informe de la red SEEP (2013) se resumen los resultados de la investigación de mercado.

del producto de ahorro para jóvenes. Los PSF que esperan un gran volumen de depósitos naturalmente se centrarían en el margen de la tasa de interés (la diferencia entre el costo de endeudamiento y el costo de préstamo). Más comúnmente, las instituciones que esperan un volumen menor de depósitos se centrarían en otros beneficios derivados de los ingresos, como el ofrecimiento paralelo de otros productos, la distribución innovadora o el aprovechamiento de la fama de la marca.

### 2. Elegir los segmentos de manera adecuada

Elegir un segmento particular de jóvenes como destinatarios del producto tiene repercusiones en los ingresos. Centrarse en los jóvenes de más edad ayuda a una institución a alcanzar el punto de equilibrio entre gastos e ingresos más rápidamente, mientras que los jóvenes menores pueden ayudar a los PSF a captar una participación del mercado con más eficacia a largo plazo. Cuando un PSF decide orientarse a los niños, debe hacer esfuerzos por mantenerlos como clientes hasta que estén en condiciones de acceder a otros productos cuando crezcan.

### 3. Explorar la posibilidad de ofrecer productos paralelos

Analizar la rentabilidad total de un cliente durante su vida puede ser una forma eficaz de evaluar la rentabilidad de los productos de ahorro para jóvenes. El ofrecimiento paralelo de productos, una pieza fundamental de cualquier análisis de rentabilidad total de un cliente, se limita, por lo general, al corto plazo (si es que se lo realiza) y a los jóvenes de más edad. En el caso de los niños, las oportunidades de ofrecer productos paralelamente aparecen con el tiempo. Comprender el proceso de mantener a los clientes jóvenes con productos de ahorro destinados a ellos puede ayudar a estimar la rentabilidad total de un cliente con el tiempo.

A corto plazo, las instituciones pueden considerar el concepto de rentabilidad total del *cliente* respecto de la rentabilidad total de una *familia*, considerando los productos paralelos como parte del flujo de ingresos que proviene de los productos de ahorro para jóvenes. Sin embargo, las pruebas sobre el éxito de utilizar el ahorro para jóvenes como estrategia para atraer a los padres como clientes no son concluyentes, y la accesibilidad de los padres ante esta oferta también depende de su nivel de participación en las cuentas para jóvenes.

## IV. Consideraciones finales para los encargados de formular las políticas y las entidades de financiamiento

En este marco se destaca que el ahorro para jóvenes puede tener una sólida justificación comercial, pero también que esta puede no aplicarse a todas las instituciones, países o contextos. Asimismo, hay que recordar que puede ser una jugada a largo plazo. Puede estar motivada por la misión social de una institución, pero pocas veces se sostiene a lo largo del tiempo solo por esta razón. Por otra parte, la justificación política de alentar a los jóvenes a ahorrar dinero suele ser fuerte, independientemente del contexto y del país. Pero una justificación política sólida no significa que los donantes y los Gobiernos deban financiar programas insostenibles. La función de las partes interesadas externas puede ser importante para reducir el costo inicial y establecer una justificación comercial, pero estas partes deben recibir la advertencia de no respaldar la oferta de una institución de ahorro para jóvenes si no existe dicha justificación.

Algunas de las esferas en las que el respaldo de los donantes puede ser especialmente valioso son las siguientes:

- **Consolidación y transmisión de las mejores prácticas.** Se puede aprender mucho de las experiencias de instituciones que ya han participado en programas de ahorro para jóvenes. Sus aciertos —y también sus errores y fracasos— pueden usarse para formular mejores prácticas y para comprender las circunstancias que conducen a una justificación comercial sólida. Los especialistas destacan el valor del intercambio de información; muchos estaban interesados en conocer los productos de otros especialistas y sus respuestas a los desafíos, como la promoción de productos en las escuelas. El marco de justificación comercial descrito en este documento puede ser una herramienta útil para comprender y comparar distintas instituciones y productos, y extraer enseñanzas de las experiencias combinadas.
- **Respaldo a los esfuerzos de recopilación de datos y análisis.** Hay posibilidad de mejorar los procesos de recopilación y análisis de datos de costos e ingresos de la mayoría de las instituciones, y los donantes pueden ser los adecuados para ofrecer respaldo en esta esfera. Si bien el marco está fundado en la práctica, aún no hay datos disponibles para establecerlo. La medición

de la rentabilidad de *productos* y *durante la vida del cliente* y, posiblemente, la *rentabilidad total de la familia* permitiría contar con una herramienta más sólida que ayudaría a los nuevos ingresantes al rubro y a los especialistas existentes a tomar mejores decisiones informadas sobre 1) si se debe ingresar al mercado de ahorro para jóvenes y cómo hacerlo, 2) qué se puede esperar de los productos de ahorro para jóvenes, 3) adaptaciones en los productos para aumentar la rentabilidad y 4) si se debe mantener el ofrecimiento de estos productos. Los donantes pueden proporcionar asistencia técnica a las instituciones para sus actividades de recopilación y análisis de datos. En la medida en que estos procesos se puedan aprovechar para comparar programas (al tiempo que equilibran la necesidad de las instituciones de mantener la confidencialidad), se puede beneficiar todo el sector.

- **Actividades de financiamiento que incluyan cubrir costos iniciales elevados o generen externalidades positivas** como las siguientes:

- **Actividades de fortalecimiento de la capacidad financiera.** La capacidad financiera se crea a partir de un conocimiento de los productos financieros y sus problemas, y de la experiencia adquirida con productos y la habilitación para usarlos adecuadamente. La capacidad financiera puede garantizar que los clientes jóvenes usen los productos de ahorro de forma eficaz y, en consecuencia, respalden los objetivos de política de ofrecer sistemas de ahorro para jóvenes. La justificación comercial a largo plazo para los proveedores también se puede reforzar con la capacidad financiera, ya que puede ayudar a los clientes a usar productos financieros de forma más activa y responsable. Sin embargo, las instituciones pueden mostrarse renuentes a realizar las grandes inversiones iniciales que requiere este tipo de educación. También pueden carecer de los conocimientos especializados o los incentivos adecuados para ofrecer información imparcial y educación, pero suelen ser quienes están más cerca de los clientes. Si bien la asignación adecuada de responsabilidades entre las instituciones financieras, las organizaciones no gubernamentales, los Gobiernos y los donantes para generar capacidad financiera en los clientes jóvenes depende del contexto, a menudo, la función de los donantes puede ser importante porque actúan como proveedores de apoyo financiero o técnico directo a las instituciones o mediante otros canales que están cerca de los jóvenes, como las escuelas. Los donantes también pueden desempeñar una función prominente en un programa compartido destinado a mejorar

la capacidad financiera, desarrollando métodos más eficaces y convenientes de transmisión de información y capacitación, y compartiendo enseñanzas aprendidas y mejores prácticas (Deb y Kubzansky, 2012).

- La investigación de mercado y el desarrollo de productos es otra esfera en la que las instituciones financieras probablemente no invierten lo suficiente. En la medida en que esperen que los competidores copien los productos, las instituciones pueden ser reacias a afrontar grandes costos iniciales para comprender el mercado de jóvenes y diseñar productos y estrategias de prestación de servicios adecuados. La investigación de mercado puede ser clave, no solo para el desarrollo de productos, sino también para formular una estrategia adecuada de promoción y provisión de productos, que, a su vez, es clave para alcanzar una mayor escala de actividades. Una investigación de mercado amplia puede ser muy costosa, pero al consolidar y compartir las mejores prácticas, los donantes pueden ayudar a superar la necesidad de realizar ese tipo de investigación. En los casos en que el contexto es único o la investigación amplia de mercado está garantizada por otras vías, los donantes pueden ayudar a superar la renuencia de las instituciones proporcionando financiamiento o asistencia técnica para respaldar estos esfuerzos. Muchos especialistas relacionados con proyectos financiados por donantes señalaron que los subsidios fueron muy útiles para convencer a la administración de ingresar en el mercado, para incentivar una mayor participación en el mercado, para reducir los costos de oportunidad o para impulsar la innovación y las nuevas ideas. Si bien algunas de estas instituciones pueden haber ingresado en el mercado incluso sin el apoyo de donantes, es posible que hayan sido menos innovadoras y más propensas a evitar el riesgo a la hora de probar nuevos enfoques, y que hayan preferido evitar los segmentos de jóvenes más "difíciles", como los niños o los jóvenes de bajos ingresos, que, a menudo, requieren un marco temporal prolongado para respaldar una justificación comercial.

## Bibliografía

Banco Mundial (2006), *Informe sobre el desarrollo mundial 2007: El desarrollo y la próxima generación*, Washington, DC: Banco Mundial.

- Bankable Frontier Associates (2012), *The Impact of Gateway Dynamics on the Business Case for Small Balance Savings*, GAFIS Focus Note n.º 3, Boston: Bankable Frontier Associates.
- Center for Social Development (2011), *Broad and Deep: The Extensive Learning Agenda in YouthSave*, St. Louis, Misuri: Center for Social Development.
- Deb, A. y M. Kubzansky (2012), *Bridging the Gap: The Business Case for Financial Capability*, Nueva York: Monitor Group y Citi Foundation.
- Demirguc-Kunt, A. y L. Klapper (2012), *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database*, documento sobre investigaciones relativas a políticas del Banco Mundial 6025, Washington, DC: Banco Mundial.
- Deshpande, R. (2012), *What Do Youth Savers Want? Results from Market Research in Four Countries*, Washington, DC: Save the Children Federation, Inc.
- Deshpande, R. (2013), *Looking beyond Headcount: An Interview with Bank of Kathmandu CEO Ajay Shrestha*, Washington, DC: blog de YouthSave.
- Deshpande, R. y J. M. Zimmerman (2010), *Youth Savings in Developing Countries: Trends in Practice, Gaps in Knowledge. A report of the YouthSave Consortium*, Washington, DC: New America Foundation.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) (2005), *Adolescents Fact Sheet*. [http://www.unfpa.org/swp/2005/presskit/factsheets/facts\\_adolescents.htm](http://www.unfpa.org/swp/2005/presskit/factsheets/facts_adolescents.htm).
- Gepaya, L. Y. (2009), *Youth-Inclusive Financial Services: Marketing and Delivery Is What Matters*, estudio de caso n.º 6 de Youth-Inclusive Financial Services, Washington, DC: Making Cents International.
- Hirschland, M. (2009), *Youth Savings Accounts: A Financial Service Perspective*, microinforme n.º 163, Washington, DC: Oficina de Desarrollo de Microempresas, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Johnson, L., Y. Lee, M. Sherraden, G. A. N. Chowa, D. Ansong, F. Ssewamala, M. Sherraden, L. Zhou, M. Njenga, I. Osei-Akoto, S. Sharma, J. Manandhar, C. Rodriguez, F. Merchan y J. Saavedra (2012), *Savings Patterns and Performance in Colombia, Ghana, Kenya, and Nepal*, St. Louis, Missouri: Center for Social Development.
- Kilara, T. (2012), *What Does the "Business Case" for Youth Savings Really Mean?*, Washington, DC: New America Foundation.
- Kilara, T. y A. Latortue (2012), *Nuevas perspectivas en las modalidades de ahorro de los jóvenes, Enfoques*, Washington, DC: CGAP.
- Loupeda, C. (de próxima aparición), *Show Me the Money: The Costs and Revenues of Savings and Financial Education for Young People*, Davis, California: Freedom from Hunger.
- Making Cents International (2010), *State of the Field in Youth Enterprise, Employment and Livelihoods Development*, Washington, DC: Making Cents International.
- Meyer, J., J. M. Zimmerman y R. Boshara (2008), *Child Savings Accounts: Global Trends in Design and Practice*, Washington, DC: New America Foundation.
- Mukaru, D. (2011), *Interview on Business Case for Youth Savings*, vídeo, Making Cents International. <http://www.youtheconomicopportunities.org/resource/317/video-interview-david-mukaru-equity-bank-kenya>.
- Muñoz, L. (2012), *Designing, Pilot Testing and Scaling up a Youth Product*, estudio de caso sobre PEACE de YouthStart, Nueva York: Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización.
- Muñoz, L., M. Perdomo y D. Hopkins (2013), *Building the Business Case for Youth Services: Insights from the YouthStart Programme*, Nueva York: Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización.
- Naciones Unidas (2013), *World Population Prospects: The 2012 Revision*, Nueva York: División de Población, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Naciones Unidas.
- Nakamatte, F. y L. Muñoz (2012), *Segmenting the Youth Market to Deliver Age-Appropriate Savings and Training Services in Uganda*, Nueva York: Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización.
- Oficina de Referencias Demográficas (2013), *The World's Youth: 2013 Data Sheet*.
- Red SEEP (2013), *Understanding Youth and Their Financial Needs*, Washington, DC: SEEP.
- Schurer, V. I. R., R. M. Lule y A. Lubwama (2011), *Construcción de modelos de negocios sostenibles destinados a los servicios financieros para los jóvenes*, Washington, DC: SEEP.
- Westley, G. D. y X. Martin (2010), *¿Existe un argumento empresarial a favor de los pequeños ahorradores?*, estudio especial n.º 18, Washington, DC: CGAP
- Zimmerman, J. M., L. Nowak, E. Carls, J. Arnold y V. Rao (2013), *Beyond the Buzz: The Allure and Challenge of Using Mobile Phones to Increase Youth Financial Inclusion*, Washington, DC: New America Foundation.

## Anexo 1: Metodología

Los números señalan el gran potencial del ahorro para jóvenes, pero se dispone de poca información para ofrecer pruebas de cuándo y cómo se produce una justificación comercial o de su solidez respecto de la justificación comercial de otras actividades. Esta investigación es un paso hacia la comprensión de la justificación comercial del ahorro para jóvenes. Se basa, en gran medida, en experiencias de primera mano de especialistas que ofrecen productos de ahorro para jóvenes. Estas experiencias ayudan a evaluar si existe una justificación comercial razonable y en qué circunstancias. Han contribuido al marco de evaluación de los caminos que conducen a una justificación comercial a través de factores de costos e ingresos específicos que se asocian con estos productos. La función primaria de este marco es ayudar a las instituciones y a otras partes interesadas a comprender mejor las motivaciones para ingresar y continuar en el mercado de ahorro para jóvenes. También tiene como objetivo contribuir a los esfuerzos de recopilación de datos que pueden validar o predecir la justificación comercial en el futuro.

La investigación comenzó con un examen analítico de la bibliografía pertinente sobre la justificación comercial de las cajas de ahorro para jóvenes y las cuentas de saldo reducido, con hincapié

en las experiencias en países de ingreso bajo y mediano. Se analizaron los datos de nivel macro de 48 países (seleccionados debido a que contaban con un programa de ahorro para jóvenes y a su importancia regional) y se realizaron correlaciones con más de 50 indicadores obtenidos del Índice Mundial de Inclusión Financiera (Findex) y otras bases de datos del Banco Mundial (véase el anexo 2).

Los principales elementos de la recopilación de datos fueron las entrevistas cualitativas con PSF (véase el cuadro A1.1), donantes, asesores y otras partes interesadas. El objetivo de estas entrevistas era confirmar y explicar los problemas planteados en la bibliografía existente y contribuir a la preparación de un marco para determinar cuándo y cómo se puede generar una justificación comercial. Se entrevistó a una variedad de partes de distintos contextos institucionales y nacionales para incluir un amplio espectro de perspectivas sobre estas cuestiones. Este pequeño número de entrevistas no tiene como objetivo abarcar todas las posibles perspectivas acerca de la justificación comercial del ahorro para jóvenes, sino ayudar a comprender mejor los tipos de cuestiones y consideraciones que son pertinentes tanto para generar una justificación comercial como para entender cuándo y cómo puede existir dicha justificación. Posteriormente, el marco se ratificó a través de un seminario web con expertos y se terminó de definir.

**Cuadro A1.1. Instituciones entrevistadas y sus productos de ahorro para jóvenes**

Institución	País	Producto(s) de ahorro para jóvenes	Año en que se lanzó el producto	Cantidad de cuentas para jóvenes (2013)
ADOPEM	República Dominicana	Cuentamía	2010	1500 (año 2011)
Al Barid Bank	Marruecos	Producto piloto	Marzo de 2014	1000 (abril de 2014)
Banco Caja Social	Colombia	Cuentamiga para Jóvenes Tuticuenta	2012 1989	2129 224 065
BoK	Nepal	Chetanshil Yuwa Bachat Yojana (Plan de ahorro para jóvenes conscientes) Nava Kopila Bachat (Ahorrar para el futuro)	2011 2010	5207 5480
BRAC	Bangladesh	Empleo y Medios de Vida para Adolescentes (ELA) Empoderamiento Social y Financiero de los Adolescentes (SOFEA)	2003 2009	145 154 10 562
Cooperativa San José	Ecuador	Ahorrando Ando	2009	2788
CARD Bank	Filipinas	Kiddie Savings	2012	45 786

(continúa)

**Cuadro A1.1. Instituciones entrevistadas y sus productos de ahorro para jóvenes (continuación)**

Institución	País	Producto(s) de ahorro para jóvenes	Año en que se lanzó el producto	Cantidad de cuentas para jóvenes (2013)
Equity Bank	Kenya y Tanzania	***	***	***
HFC Bank	Ghana	Enidaso	2011	7465
Kenya Post Office Savings Bank	Kenya	SMATA (The Smart One) STEP	2011	5777 137 041
ProCredit	Ghana	ProKid	2007	2762
		ProStudent	2009	3917
XacBank	Mongolia	Future Millionaires	2002	180 342
		Aspire	2009	11 208

\*\*\* No se dispone de datos actuales.

## Anexo 2: Análisis de nivel macro

Se establecieron correlaciones entre el nivel de penetración de las cuentas entre los jóvenes (el porcentaje de jóvenes de menos de 25 años que tienen cuenta en una institución financiera formal) y más de 50 indicadores extraídos de Findex y otras bases de datos del Banco Mundial. En este análisis se incluyeron datos de 48 países, seleccionados debido a que contaban con un programa de ahorro para jóvenes y a su importancia regional.

Los países incluidos son los siguientes: Alemania, Australia, Bangladesh, Bolivia, Burkina Faso, Burundi, Canadá, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Etiopía, Filipinas, Ghana, Guatemala, India, Indonesia, Iraq, Jordania, Kenya, Malawi, Malasia, Malí, Marruecos, México, Mongolia, Nepal, Níger, Nigeria, Nueva Zelanda, Pakistán, Perú, Reino Unido, República Árabe de Egipto, República del Yemen, República Democrática del Congo,

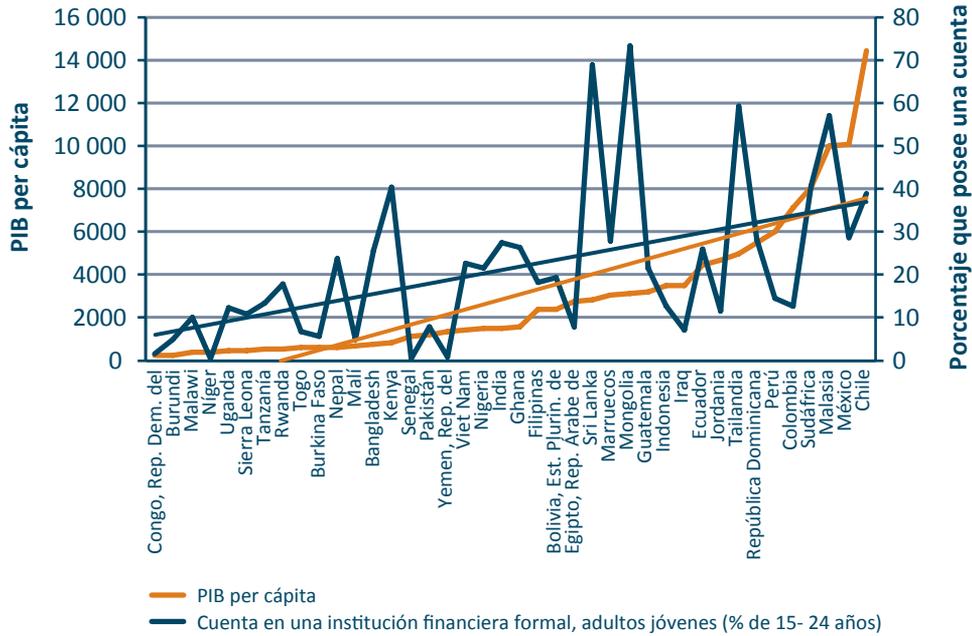
República Dominicana, Ribera Occidental y Gaza, Rwanda, Senegal, Sierra Leona, Sri Lanka, Sudáfrica, Tanzania, Tailandia, Togo, Uganda, Viet Nam.

En el cuadro A2.1 se resumen los resultados del análisis. Tener una cuenta para jóvenes se correlacionaba, en gran medida, con varios indicadores de estatus socioeconómico, incluido el producto interno bruto (PIB) per cápita (véase el gráfico A2.1). También se correlacionaba estrechamente con una serie de indicadores sobre tenencia y uso de otros productos financieros, incluidos la penetración de las cuentas para adultos (véase el gráfico A2.2) y los préstamos (véase el gráfico A2.3). No se encontró correlación con otros indicadores que podrían haber estado vinculados a la tenencia de una cuenta para jóvenes, como la proporción de población urbana, la densidad de población y las sucursales bancarias por cada 100 000 adultos. Sin embargo, la ausencia de una correlación a nivel macro no significa que estos factores no sean muy pertinentes para la penetración de las cuentas para jóvenes en algunas circunstancias.

**Cuadro A2.1: Correlación entre el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años que tienen una cuenta en una institución financiera formal y otros indicadores financieros y sociales**

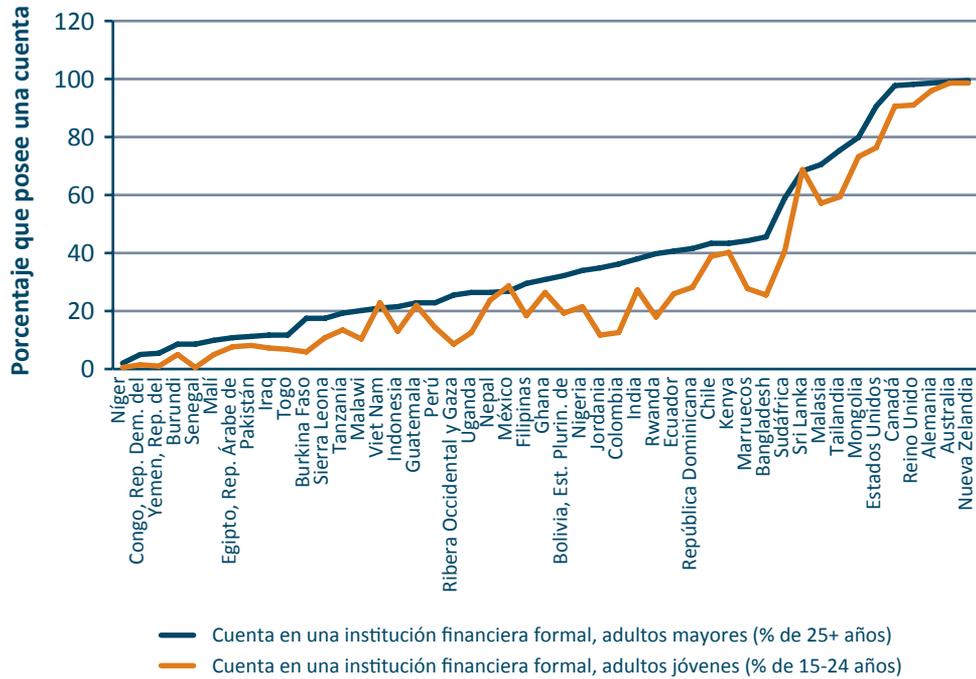
Alta correlación con el ahorro para jóvenes	Baja correlación con el ahorro para jóvenes
<p><b>Alta correlación positiva (&gt;0,6):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta en una institución financiera, total (% de 15+ años)</li> <li>• Cuenta en una institución financiera (% de 25+ años)</li> <li>• Matriculación en la escuela secundaria</li> <li>• Ahorró dinero el último año (% de 15+ años)</li> <li>• Ahorró dinero el último año, adultos mayores (% de 25+ años)</li> <li>• Ahorró dinero el último año, adultos jóvenes (% de 15-24 años)</li> <li>• Ahorró en una institución financiera el último año (% de 15+ años)</li> <li>• Ahorró en una institución financiera el último año, adultos mayores (% de 25+ años)</li> <li>• Ahorró en una institución financiera el último año, adultos jóvenes (% de 15-24 años)</li> <li>• Tarjeta de crédito (% de 15+ años)</li> <li>• Tarjeta de crédito, adultos mayores (% de 25+ años)</li> <li>• Tarjeta de crédito, adultos jóvenes (% de 15-24 años)</li> <li>• Tarjeta de débito (% de 15+ años)</li> <li>• Tarjeta de débito, adultos mayores (% de 25+ años)</li> <li>• Tarjeta de débito, adultos jóvenes (% de 15-24 años)</li> <li>• PIB per cápita</li> <li>• Ingreso nacional bruto per cápita (paridad del poder adquisitivo)</li> <li>• Préstamo de institución financiera el último año (% de 15+ años)</li> <li>• Préstamo de institución financiera el último año (% de 25+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para adquirir una vivienda (% de 15+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para adquirir una vivienda, adultos mayores (% de 25+ años)</li> </ul> <p><b>Alta correlación negativa (&lt;-0,6):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población joven, 0-14 años (como porcentaje del total)</li> <li>• Crecimiento de la población</li> <li>• Porcentaje de la población entre 15 y 24 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 depósitos/extracciones en un mes (15+ años)</li> <li>• 0 depósitos/extracciones en un mes (15-24 años)</li> <li>• Madres adolescentes</li> <li>• Población total</li> <li>• Población rural como porcentaje del total</li> <li>• Densidad de población</li> <li>• Porcentaje de desempleo de jóvenes de 15-24 años</li> <li>• Tasa de desempleo (promedio 2008-11)</li> <li>• Sucursales, bancos comerciales (por cada 100 000 adultos)</li> <li>• Crecimiento del PIB (promedio 2006-11)</li> <li>• Coeficiente de Gini (desigualdad), promedio 2008-12</li> <li>• Préstamo de institución financiera el último año (% de 15-24 años)</li> <li>• Préstamo de prestamista privado el último año (% de 15+ años)</li> <li>• Préstamo de prestamista privado el último año (% de 25+ años)</li> <li>• Préstamo de prestamista privado el último año (% de 15-24 años)</li> <li>• Préstamo el último año (% de 15+ años)</li> <li>• Préstamo el último año (% de 25+ años)</li> <li>• Préstamo el último año (% de 15-24 años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para funerales o bodas (% de 15+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para funerales o bodas, adultos mayores (% de 15+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para funerales o bodas, adultos jóvenes (% de 15-24 años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para cuestiones de salud o emergencias (% de 15+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para cuestiones de salud o emergencias, adultos mayores (% de 25+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para cuestiones de salud o emergencias, adultos jóvenes (% de 15-24 años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para construcción de vivienda (% de 15+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para construcción de vivienda, adultos mayores (% de 25+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para construcción de vivienda, adultos jóvenes (% de 15-24 años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para pagar los estudios (% de 15+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para pagar los estudios, adultos mayores (% de 25+ años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para pagar los estudios, adultos jóvenes (% de 15-24 años)</li> <li>• Préstamo pendiente de pago para comprar una vivienda, adultos jóvenes (% de 15-24 años)</li> </ul>

Gráfico A2.1. PIB per cápita y porcentaje de jóvenes con cuentas



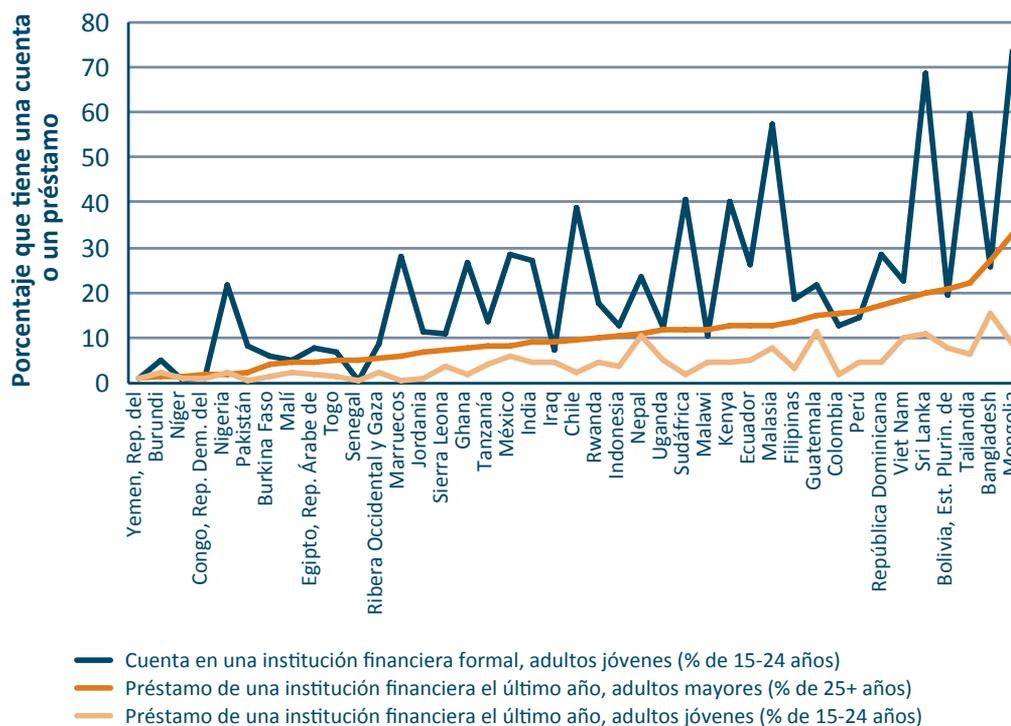
No se incluyeron Etiopía ni Ribera Occidental y Gaza por falta de datos. Se excluyó a los países de la OCDE.  
Fuente: Findex.

Gráfico A2.2. Grado de penetración de las cuentas entre los jóvenes y los adultos



No se incluyó a Etiopía por falta de datos.  
Fuente: Findex.

Gráfico A2.3. Cuentas de jóvenes y préstamos (a jóvenes y adultos)



No se incluyó a Etiopía por falta de datos. Se excluyó a los países de la OCDE.  
Fuente: Findex.

### Anexo 3: Utilizar el marco para contribuir a las decisiones comerciales: Ejemplo hipotético

Dos PSF (Banco A y Banco B) están pensando en ofrecer productos de ahorro para jóvenes. El marco de justificación comercial se puede utilizar para orientar la decisión de ofrecer los productos y el modo de hacerlo.

#### Factores de mercado

- El Banco A opera en un mercado grande con mucha presencia de jóvenes y una penetración de las cuentas para adultos en el mercado relativamente alta.
- El Banco B opera en zonas rurales, donde la penetración de los bancos es baja y los costos de operación son altos.

#### Factores institucionales

- El Banco A considera que puede invertir en un programa de ahorro para jóvenes, incluidos los niños en edad escolar, con la visión a largo plazo de desarrollar los clientes de mañana. Sin embargo, también necesita mostrar a la administración que su inversión en un programa de promoción para jóvenes dará sus frutos relativamente pronto.
- El Banco B está preocupado por el aumento de costos que está afrontando para ofrecer productos financieros y busca rentabilidad a corto plazo. Se centra en sus actividades de préstamo, dirigiéndose a las microempresas rurales y a los agricultores con préstamos pequeños y medianos; no está seguro de cómo puede ser rentable el mercado de los jóvenes a corto plazo.

### **Segmentación**

- El Banco A decide ofrecer productos a los niños, los estudiantes de más edad y los recientemente graduados. Los estudiantes de más edad tendrán un empleo en uno o dos años y pueden convertirse en clientes distinguidos del banco, incluso acceder a préstamos para consumo o hipotecas. Los graduados recientemente tienen el potencial de generar negocios incluso a más corto plazo. Los niños, por el contrario, necesitarán mucho tiempo hasta que puedan ofrecer al banco beneficios directos.
- El Banco B toma un camino diferente. Busca las oportunidades de ofrecer cajas de ahorro a los dueños de negocios jóvenes y a los asalariados jóvenes que trabajan en las granjas. En muchos casos, los préstamos para la continuación de los estudios, la capacitación o la inversión comercial también se ofrecen a estos ahorristas para

incrementar los ingresos provenientes de la oferta de productos paralelos.

### **¿Es rentable?**

- El Banco A ahora puede comenzar a calcular el tamaño de mercado previsto, los ingresos por comisiones y los costos asociados con estas cuentas nuevas. Puede calcular costos e ingresos específicos de cada segmento, y asignar algunos costos generales a cada segmento.
- El Banco B ahora puede calcular la inversión que necesita para aumentar su llegada a clientes más jóvenes. Muy probablemente, será necesario adaptar las políticas de prospección existentes, en vez de cambiar la distribución y sus costos de manera significativa. El banco también puede estimar el posible tamaño de sus nuevas cuentas para jóvenes y formular supuestos aceptables sobre los ingresos provenientes de la oferta paralela de préstamos a estas cuentas.

Comparta este número de *Enfoques* con sus colegas o solicite ejemplares adicionales de este u otros artículos de la serie.

CGAP agradecerá sus comentarios sobre este trabajo.

Todas las publicaciones del Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) se pueden encontrar en su sitio web: [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

CGAP  
1818 H Street, NW  
MSN P3-300  
Washington, DC  
20433 EE. UU.

Tel.: 202-473-9594  
Fax: 202-522-3744

Correo electrónico:  
[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)  
© CGAP, 2014

Prepararon este número de *Enfoques* Tanaya Kilara, CGAP; Barbara Magnoni, EA Consultants, y Emily Zimmerman, EA Consultants. Las autoras desean agradecer a todos los proveedores de servicios financieros y organizaciones técnicas que participaron en las conversaciones para contribuir a la formulación de este marco. También dan las gracias a Gerhard Coetzee, Olga Tomilova, Katharine McKee y Sarah Rotman, que proporcionaron

comentarios específicos para sustentar el documento. Por último, YouthSave Consortium y la Fundación MasterCard realizaron una revisión útil. Esta publicación es una contribución a YouthSave Consortium ([www.youthsave.org](http://www.youthsave.org)), una alianza destinada a desarrollar productos de ahorro sostenibles para jóvenes de bajos ingresos y en situación vulnerable, y evaluar el desempeño de los sistemas de ahorro y los resultados en términos de desarrollo.

Con fines bibliográficos, se sugiere citar este documento de la serie de la siguiente manera:

Kilara, Tanaya, Barbara Magnoni y Emily Zimmerman (2014), *La justificación comercial de los productos de ahorro para jóvenes: Marco*, *Enfoques* n.º 96, Washington, DC: CGAP.



**MetLife Foundation**  
Ensuring Access. Empowering Communities.