Programa de Aprendizaje para Profesionales sobre la Innovación de los Servicios Financieros Juveniles

Construcción de modelos de negocios sostenibles destinados a los servicios financieros para los jóvenes

AUTORES

Vivian Ibania Rivas Schurer, Catholic Relief Services; Robert Magala Lule, FINCA Uganda and Alice Lubwama, FINCA Uganda

caso de estudio

noviembre 2011

seep Powering connections

The MasterCard Foundation

CRS CATHOLIC RELIEF SERVICES

enlace Servicios Financieros

FINCA®

Créditos

Authors: Vivian Ibania Rivas Schurer, Catholic Relief Services; Robert Magala Lule*, FINCA Uganda and Alice Lubwama, FINCA Uganda

Editores: Jennifer Denomy, MEDA and Ashleigh Mullinax,* The SEEP Network

Agradecimientos: Agradecimientos especiales para Nisha Singh, Larry Reed, Juan Carlos Flores Elias, Argentina de Quintanilla y Claudia Pompa por sus valiosas contribuciones y apoyo.

Cover Photo: FINCA Uganda

**Esta persona ya dejó de pertenecer a la organización*

Acera de SEEP

La Red SEEP, fundada en el año 1985 con su sede en Washington DC, es una asociación de 120 organizaciones internacionales que apoyan programas de desarrollo de pequeñas y microempresas en todo el mundo. La SEEP trabaja hacia su visión de un ingreso sostenible para cada hogar, mediante la conexión de los expertos en microempresas en una comunidad mundial de aprendizaje. SEEP desempeña el rol singular de vincular a estos profesionales de tal manera que puedan acceder, co–crear e intercambiar las herramientas y experiencias necesarias para fortalecer sus organizaciones y programas y, finalmente, los impactos de éstos.

Copyright © 2011 The SEEP Network

Se permite copiar secciones de esta publicación o adaptarlas a las necesidades locales sin el permiso de la Red SEEP, a condición de que tales secciones copiadas sean distribuidas gratuitamente o al costo, sin fines de lucro. En las secciones utilizadas, favor de dar crédito al "Programa para la Formación de Profesionales en la Innovación de los Servicios Financieros para Jóvenes" y la Red SEEP.

El presente estudio fue posible gracias al generoso apoyo de The MasterCard Foundation. Los contenidos del mismo son la responsabilidad de la Red SEEP y no necesariamente reflejan las opiniones de The MasterCard Foundation.

Para toda reproducción comercial, favor obtener permiso de:

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC 20009
(tel) 202.534.1400 (fax) 202.534.1433
Email: seep@seepnetwork.org

Índice

Resumen 2

Acrónimos 2

Introducción 3

Definiciones y Conceptos Clave 3

A. Modelo de Negocios 3

B. Sostenibilidad 6

C. Construir Modelos de Negocios Sostenibles destinados a los Servicios Financieros para los Jóvenes—Seis Consideraciones 6

Caso de Estudio 1: FINCA Uganda 9

A. Antecedentes 9

B. Modelo de Negocios de FINCA Uganda 10

Caso de Estudio 2: Catholic Relief Services and Enlace 13

A. Antecedentes 13

B. Modelo de Negocios de Enlace 14

Construir Modelos de Negocios Sostenibles destinados a los Servicios Financieros para los Jóvenes 16

A. Producto para Jóvenes StarGirl de FINCA Uganda 16

B. Productos de Enlace para los Jóvenes 18

Integración de los Productos para los Jóvenes en Modelos de Negocios Sostenibles: Abordaje de las Seis Consideraciones 22

Conclusiones y Lecciones Aprendidas 25

Acerca de Catholic Relief Services y Enlace 27

Acera de FINCA Uganda 27

Acerca de PLP sobre la Innovación de los Servicios Financieros Juveniles 27

Resumen

Este caso de estudio comparativo fue desarrollado como parte del Programa de la Red SEEP Innovations in Youth Financial Services Practitioner Learning Program [I Programa de Aprendizaje para Profesionales en la Innovación de Servicios Financieros Juvenilesl (PLP)] en asociación con la MasterCard Foundation [Fundación MasterCard]. Examina las experiencias de Catholic Relief Services (CRS)-El Salvador, Enlace y FINCA Uganda a medida que trabajan para ampliar los productos financieros para los jóvenes a través de la incorporación de modelos de negocios sostenibles. Para muchas instituciones financieras, los productos y servicios financieros para los jóvenes no están totalmente integrados al interior de los modelos de negocios organizacionales debido a que a menudo son parte de una misión social corporativa y generan inicialmente un retorno financiero muy reducido. Sin embargo, con la finalidad de llegar de manera efectiva a un mayor número de clientes jóvenes a través de la expansión, es importante para las instituciones financieras evaluar cuidadosamente sus productos financieros para los jóvenes con la finalidad de determinar dónde podrían encajar dentro de la misión organizacional y si éstos actualmente son (o alguna vez serán) sostenibles desde el punto de vista financiero. En este documento, CRS-El Salvador, Enlace y FINCA Uganda exploran las consideraciones referentes a ofrecer productos financieros sostenibles e impulsados por la misión a los clientes jóvenes

Acrónimos

CRS	Catholic Relief Services
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
PSF	Proveedores de Servicios Financieros
IMF	Instituciones de Microfinanzas
PEDN	*Private Education Development Network* [Red Privada de Desarrollo Educativo]
PLP	*Practitioner Learning Program* [Programa de Aprendizaje para Profesionales]
POS	*Point of Sale* [Punto de Venta]
SILC	*Savings and International Lending Communities* [Comunidades Internacionales de Ahorro y Préstamo]
FNUDC	Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Introducción

Aproximadamente el 18 por ciento de la población mundial, o sea 1.03 billones de jóvenes, se encuentran entre las edades de 15 a 24 años.[1] A pesar de que los jóvenes actualmente representan uno de los segmentos de crecimiento más rápido de la población mundial, una gran mayoría de la gente joven, especialmente en los países en vías de desarrollo, no tiene acceso a servicios financieros apropiados. Esto limita su habilidad para ahorrar en un lugar seguro, obtener préstamos para lograr sus metas y enviar y recibir dinero de manera segura. La entrega sostenible y ampliada de servicios financieros para los jóvenes, especialmente en el mundo en vías de desarrollo, constituye un reto continuo. Con la finalidad de proporcionar servicios financieros de larga duración a las grandes cantidades de jóvenes que actualmente están excluidos, las instituciones deben estar en condiciones de incorporar esos productos al interior de un modelo de negocios sostenible. Para lograr esto, las instituciones financieras podrían ajustar sus modelos de negocios con miras a incorporar iniciativas para los jóvenes o simplemente comprender mejor cómo los productos para los jóvenes pueden adecuarse a sus modelos existentes.

A nivel mundial, los servicios financieros para los jóvenes se encuentran todavía en un etapa incipiente, y aunque muchas instituciones han comenzado a experimentar con productos y sistemas de prestación, todavía hay muy poco consenso respecto a cómo se pueden ampliar los servicios de mejor manera. Aunque ya han surgido una cantidad de historias de éxito, que ilustran que sí es posible proporcionar productos financieros sostenibles ampliados para la gente joven. Estas evidencias iniciales indican que los productos para los jóvenes son suficientemente diferentes de los servicios financieros regulares y merecen un examen especial. La ampliación de los productos para los jóvenes requiere de una consideración especial, particularmente en lo que respecta al marco de tiempo debido a que podría tomar mayor tiempo para que las organizaciones creen y entreguen productos sostenibles para los jóvenes. De manera paralela, a pesar de que los productos para los jóvenes podrían requerir mayor tiempo para lograr la rentabilidad, éstos proveen beneficios significativos de carácter social y económico en el largo plazo al proporcionar esos servicios. El YouthSave Consortium enfatiza el valor de llegar a los clientes jóvenes ya que es más fácil generar nuevos hábitos y apunta a un beneficio doble de desarrollo e inclusión económica para los jóvenes que se puede lograr a través de las cuentas de ahorro para los jóvenes: "Donde éstos existen, la evidencia sugiere que las iniciativas que hacen posible que los jóvenes vulnerables y de bajos ingresos acumulen activos podrían, tener el potencial de mejorar el bienestar de esta población."[2]

Basándose en las experiencias de FINCA Uganda, CRS-El Salvador y Enlace, este caso de estudio explora dos modelos de negocios diferentes que actualmente están siendo utilizados por los operadores que trabajan con servicios financieros para la gente joven e ilustra las maneras de integrar de manera efectiva los productos para los jóvenes como una manera de ampliar sus operaciones.

Definiciones y Conceptos Clave

A. Modelo de Negocios

A pesar de que existe poco consenso con respecto a lo que constituye un modelo de negocios en la industria de los servicios financieros, para los fines de esta discusión, se conceptualiza como la conexión entre la estrategia de una institución, su estructura y sus

Un modelo de negocios es la conexión entre la estrategia, la estructura y los procesos de una institución, que resume claramente cómo la organización creará y captará el valor.

1 Naciones Unidos Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, n.d., "Detailed Population Indicators," Naciones Unidos, New York, Accesible a través de: http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_indicators.htm
2 Youth Savings in Developing Countries: Trends in Practice, Gaps in Knowledge. Youth Save Consortium, mayo de 2010.

procesos[3]. En términos más simples, un modelo de negocios describe lo que un negocio hace y cómo planifica ganar dinero haciendo esas cosas[4]. También incluye tanto la creación de valor como la captación del valor. En el caso de los servicios financieros para los jóvenes, una institución financiera puede crear valor (tanto cuantificable como no cuantificable) a través del desarrollo y provisión de nuevos productos y servicios, como cuentas de ahorro para los jóvenes o educación financiera. Ofrecer servicios financieros para los jóvenes también permite a las organizaciones captar el valor en una diversidad de maneras. El valor cuantificable captado puede incluir utilidades financieras para la organización y un mayor número de clientes, incluyendo la captación de nuevos clientes a través de ventas cruzadas a los miembros de las familias de los clientes jóvenes. El valor no cuantificable podría incluir el mejoramiento de la reputación de la institución al interior de la comunidad. Un modelo de negocios viable permite que una organización equilibre los elementos centrales esenciales (productos/servicios, recursos y estrategia) con el entorno externo en el cual opera el negocio.

Un modelo de negocios puede ser definido adicionalmente a través de tres elementos interconectados:

1. Consideraciones y objetivos estratégicos:

- ¿A qué segmentos de clientes apunta la organización?
- ¿Cómo está posicionada en el mercado?
- ¿Qué tipos de productos y servicios ofrece la organización?
- ¿Cómo se desarrolla y cómo se determina el precio de los nuevos productos?

2. Recursos requeridos:

- ¿Qué conocimientos, habilidades y recursos necesita la organización para poder crear valor para sus clientes y lograr sus objetivos?
- ¿Son estos recursos internos o externos?
- ¿Se asocia la organización con la finalidad de acceder a estos recursos?
- ¿Cómo construye y financia la organización las actividades en el corto y largo plazo?
- ¿Cuáles son los flujos de financiamiento de la organización?

3. Resultados de carácter financiero y social:

- ¿Cómo logra la organización sostenibilidad a través del tiempo?
- o ¿Requiere la organización que cada producto cubra sus costos o subsidia algunas iniciativas a través de productos más rentables?[5]
- ¿Están satisfechos los clientes?[6]
- ¿Mide la organización el impacto social? ¿Si así fuere, acepta la organización réditos inferiores debido a su misión social?
- ¿Está la organización captando valor adicional fuera del impacto directo de los productos para los jóvenes, por ejemplo con las ventas cruzadas o la mejora miento de su reputación en el interior de la comunidad?

---

3 Mayson, S. Business Models in Legal Practice. Georgetown University, 2010. Accesible a través de: http://www.law.georgetown.edu/LegalProfession/documents/Mayson.pdf

4 Herman, G., D'Urso, V., Malone, T., Weill, P. y Woerner, S. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 U.S. Largest Firms. Sloan School of Management, MIT. Accesible a través de: http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf

5 El Glosario de la Gestión del Desempeño Social de la Red SEEP define el punto de equilibrio como el punto en el cuál el volumen de las ventas o ingresos es exactamente igual al total de los gastos—el punto en el cuál no existen ni ganancias ni pérdidas—bajo niveles de actividad variable. El punto de equilibrio le indica al administrador qué nivel de producción o actividad se requiere antes de que la empresa pueda generar utilidades; refleja la relación entre los costos, el volumen y las utilidades.

6 La satisfacción del cliente intenta medir la medida en la que son cubiertos los deseos, necesidades y expectativas de los clientes..

Empleando el anterior marco referencial, este producto de aprendizaje resumirá los modelos de negocios de CRS-El Salvador, Enlace y FINCA Uganda. Se enfocará en cómo el desarrollo y provisión de servicios financieros para los jóvenes se adecua a estos modelos y cómo ha contribuido esto a sus estrategias de ampliación de sus operaciones.

B. Sostenibilidad

Las definiciones de sostenibilidad varían, pero la mayoría de los operadores de microfinanzas incluyen medidas de autosuficiencia financiera equilibradas con la responsabilidad social para proporcionar los servicios a los clientes. La sostenibilidad financiera es vital para que las organizaciones ofrezcan servicios de manera sostenida sin depender de los donantes o gobiernos.[7] Hay diferentes grados de sostenibilidad, que van desde lo sostenible desde el punto de vista financiero hasta lo no sostenible.

Para que cualquier producto financiero tenga sentido desde la perspectiva del negocio para una institución, los ingresos que genera deben ser suficientes para cubrir todos los costos vinculados con el mismo. Sin embargo, para productos que requieren de innovación, como el uso de una nueva metodología de prestación o alcance a un nuevo mercado meta, se podría requerir tiempo adicional para que el producto alcance la sostenibilidad financiera.

Las instituciones definen la sostenibilidad de manera diferente, dependiendo de su modelo de negocios. Las instituciones con fines de lucro, como las Instituciones de Microfinanzas (IMFs) seleccionadas o los bancos, deben generar una utilidad suficiente a partir de su cartera de productos para cubrir todos los costos operativos así como generar réditos para los accionistas. Las organizaciones sin fines de lucro, por otra parte, dependen de financiamiento externo y podrían estar en condiciones de ofrecer productos que no cubren los costos e su totalidad. Se puede argumentar, que estos productos no son sostenibles en el largo plazo desde el punto de vista financiero, ya que se apoyan en ingresos externos para subsidiar los costos.

> El Grupo de Trabajo de Desempeño Social de la Red SEEP define la sostenibilidad como la capacidad de una organización para mantener sus actividades en el largo plazo, habiendo tomado debida cuenta de los impactos ambientales, sociales y humanos de las mismas
>
> El "Glosario de Desempeño Social" del Grupo de Trabajo de Desempeño Social de la Red SEEP
> Octubre de 2006

Muchos operadores de servicios financieros con fines de lucro también ofrecen productos que no son sostenibles por si solos desde el punto de vista financiero. Es probable que estos productos cumplan la misión social de la organización, creando lazos de buena voluntad a nivel de la comunidad o región para atraer clientes futuros. De manera alternativa, esos productos podrían estar diseñados para llegar a un grupo meta que será más viable desde el punto de vista financiero en el futuro, como es el caso de los jóvenes.

Para los fines de este trabajo, una organización ha logrado la sostenibilidad cuando todos los costos son cubiertos por los ingresos generados y las operaciones pueden continuar en el futuro. La rentabilidad, por otra parte, está más ligada al tiempo y proporciona una instantánea de un momento en el tiempo. A pesar de que es posible que una organización sea rentable en un determinado momento en el tiempo, la sostenibilidad se mide a través de un horizonte de tiempo prolongado, que a menudo no está definido.

C. Construir Modelos de Negocios Sostenibles destinados a los Servicios Financieros para los Jóvenes—Seis Consideraciones

Las organizaciones que desean ampliar sus servicios financieros para los jóvenes deben considerar cómo estos productos encajarán dentro de su modelo de negocios organizacional, idealmente desde el inicio de la fase de desarrollo del producto. Los proveedores de servicios financieros deberían mantener en mente ciertas consideraciones con la finalidad de garantizar la sostenibilidad de los servicios financieros para los jóvenes en el largo plazo:

---

7 Quang Vinh Evans Luong. Sustainable Microfinance: The balance between financial sustainability and social responsibility. 19th EDAMBA Summer Academy, 2010. Accesible a través de: http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.45560/sustainable%20microfinance--.pdf

CONSIDERACIONES A NIVEL DEL CLIENTE:

1. **Segmentación:** Muchas instituciones financieras dirigen sus servicios a los jóvenes con la intención de captar clientes para toda la vida. Sin embargo, las etapas de la vida de los jóvenes están caracterizadas por el cambio, incluyendo las condiciones de trabajo, las ubicaciones geográficas y dinámicas cambiantes a nivel de sus hogares. Dichos cambios pueden alterar las necesidades de servicios financieros de la gente joven, lo que hace necesario que las instituciones financieras respondan a las mismas con productos flexibles o con una gama de servicios apropiados. Podría ser necesario llevar a cabo una investigación dirigida del mercado, el desarrollo de productos y las modificaciones regulares (todas ellas requieren recursos adicionales) para contratacar la creciente movilidad y los cambios que experimenta la gente joven. Adicionalmente, las barreras de carácter regulador podrían restringir los tipos de productos que pueden ser ofrecidos a segmentos de diferentes edades y deben ser tomadas en consideración durante la fase de desarrollo del producto.

2. **Costos de adquirir y retener clientes:** Los proveedores de servicios financieros que trabajan con clientes jóvenes a menudo tienen costos de movilización y retención más elevados de lo normal debido a la inclusión de interesados con características únicas como los padres, líderes de la comunidad y funcionarios de colegios en combinación con prioridades que compiten con los clientes jóvenes. Adicionalmente, las instituciones que tienen como meta a la gente joven a menudo perciben a este grupo como un mercado de alto riesgo y, como resultado, requieren que los clientes jóvenes reciban capacitación o la consejería de mentores. Estos servicios adicionales requieren mayor tiempo del personal y, por lo tanto, incrementan el costo general de los productos financieros.

CONSIDERACIONES A NIVEL DEL PRODUCTO:

3. **Diseño y características del producto:** Durante la adaptación o creación de productos financieros para los jóvenes, las organizaciones deben considerar las implicaciones de las características especiales de ciertos productos como las tasas de interés preferenciales, períodos más largos de repago de préstamos u otras modificaciones con la finalidad de lograr que los productos sean más accesibles o atractivos para los clientes jóvenes. La investigación del mercado podría indicar que dichas modificaciones son necesarias para los jóvenes pero éstas también deben ser equilibradas con los costos para la organización.

4. **Actividades Complementarias:** Debido a que a los jóvenes son vistos como un mercado de mayor riesgo por muchas instituciones financieras, los servicios complementarios como la capacitación y la asesoría de mentores se ofrecen a menudo para preparar mejor a la gente joven para tomar decisiones informadas acerca de los servicios financieros. Se podría incurrir en costos directos o indirectos para estos servicios, dependiendo de si éstos son ofrecidos por el personal existente, personal nuevo o instituciones asociadas y como tales, deben ser evaluadas desde una perspectiva del costo durante el desarrollo del producto.

CONSIDERACIONES INSTITUCIONALES:

5. **Marco de Tiempo:** En gran medida los jóvenes son considerados como clientes de pequeños volúmenes. Con respecto a los productos de ahorro, los jóvenes generalmente tienen saldos promedio muy bajos acompañados por transacciones de montos pequeños en números limitados a través de un periodo de tiempo dado. En el rubro de préstamos los clientes jóvenes frecuentemente escogen o son elegibles para montos de crédito pequeños, lo que significa que el costo para la institución es elevado en relación con el porcentaje de la cartera de préstamos. Como resultado de ello, las organizaciones podrían requerir mayor tiempo para que estos productos para los jóvenes logren la sostenibilidad.

6. **Ampliación:** En línea con las metas de ampliación, las organizaciones deberían evaluar de qué manera la asignación eventual de recursos necesarios para la ampliación (financieros, opera-

tivos y humanos) afectará la sostenibilidad del producto. A pesar de que los productos financieros para los jóvenes son generalmente vistos como ítems con un costo más alto por cliente, la ampliación puede también potencialmente dar como resultado un ahorro selectivo de costos ya que podría proporcionar la oportunidad de reducir los costos si se pueden identificar economías de escala.

Caso de Estudio 1: FINCA Uganda

A. Antecedentes

1. Contexto Operativo

Uganda tiene una de las poblaciones más jóvenes del mundo, de acuerdo con los Indicadores de Desarrollo del África [Africa Development Indicators[8]] del Banco Mundial. La población menor de 15 años constituye el 49 por ciento del total, y los jóvenes entre los 10 y 24 años de edad corresponden al 34 por ciento de la población.[9] Uganda tiene una tasa de crecimiento poblacional del 3,2 por ciento anual, lo que se traduce en aproximadamente 1,2 millones de nuevos ciudadanos por año. El porcentaje nacional de la población que vive por debajo del umbral de la pobreza es del 31 por ciento con variaciones regionales considerables (entre 30 y 65 por ciento en diferentes regiones del país[10]).

De acuerdo con los Indicadores de Desarrollo de África[11], el desempleo a nivel de los jóvenes entre las edades de 15 a 24 años en Uganda es tan alto como el 83 por ciento, una de las tasas más altas del mundo. El Ministerio de Género, Trabajo y Desarrollo Social de Uganda resaltó que 380.000 nuevos egresados compiten por aproximadamente 90.000 puestos de trabajo disponibles cada año.[12] Adicionalmente, los factores legales e institucionales frecuentemente excluyen a los jóvenes de Uganda del acceso a los servicios financieros. La edad legal mínima para firmar contratos es 18 años, lo que a menudo obliga a los proveedores de servicios financieros (PSF) a llegar a la gente joven a través de sus padres, lo que evita que diseñen productos específicos hechos a la medida de las necesidades de la creciente población joven.[13] Adicionalmente, muchas instituciones financieras y grupos de préstamos informales perciben a los jóvenes como clientes de alto riesgo y como resultado de esta apreciación, instituyen políticas para limitar el acceso de los mismos a sus servicios. En Microfinance, Youth and Conflict: Central Uganda Case Study, los autores encontraron que los clientes adultos de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) a menudo excluían a los jóvenes de los grupos de préstamo debido a los riesgos percibidos asociados con la movilidad, la disposición a correr riesgos, la falta de disciplina en cuanto a los gastos y los niveles de madurez de la gente joven.[14]

2. Producto para Jóvenes StarGirl de FINCA

FINCA Uganda ha estado proporcionando servicios financieros a los jóvenes desde 2009, inicialmente a través de su producto FINCA Junior que estaba dirigido a los padres y tutores que deseaban abrir cuentas de ahorros para sus hijos. En 2009, FINCA Uganda también introdujo el producto piloto para jóvenes denominado StarGirl que estaba dirigido específicamente a las adolescentes entre los 10 y 19 años de edad. FINCA Uganda actualmente está en proceso de desarrollar nuevos productos para los clientes jóvenes, enfocándose en los jóvenes que asisten al colegio (FINCA Super Savers), adolescentes y jóvenes mayores. Este producto de aprendizaje explora el caso de negocios del producto StarGirl debido a que fue el primer producto que estaba específicamente dirigido a los clientes jóvenes.

El Producto StarGirl de FINCA Uganda utiliza una metodología de ahorro voluntario y es ofrecido a las niñas tanto dentro como fuera de la escuela. Son parte de grupos que se administran a sí mismos. StarGirl fue originalmente sometido a una prueba piloto en dos sucursales periurbanas ubicadas fuera de Kampala, pero recientemente se ha expandido a dos sucursales adicionales en áreas rurales. Los

---

8 2008/2009
9 Population Reference Bureau, 2008.
10 GCAP Uganda; Learning Brief, 2009.
11 2008/2009
12 MDG 1: Eradicating Extreme Poverty and Hunger: Youth Efforts to Achieve MDGs in Rural Uganda. Uganda Youth Network, julio de 2010
13 Morrison, D. National Strategies for Successful Youth Financial Inclusion, Accesible a través de: http://www.yfslink.org
14 Donahue, J., James-Wilson, D. y Stark, E. Microfinance, Youth and Conflict: Central Uganda Case Study. microReport #38, Accesible a través de: www.equip123.net/docs/e3-UgandaCaseStudy-FINAL.pdf

grupos están generalmente compuestos por 10 niñas que se reúnen aproximadamente una vez a la semana. Además de facilitar actividades de ahorro, los grupos de StarGirl también sirven como foros para la prestación de servicios complementarios como educación financiera, apoyo de pares y actividades sociales que incluyen teatro, juegos y deportes.

El producto StarGirl es implementado utilizando un abordaje basado en la comunidad. Los líderes comunitarios, los padres promotores y maestros del colegio son movilizados antes de la formación de un grupo StarGirl. Al hacer esto, FINCA Uganda ayuda a asegurar la sostenibilidad de los grupos en el largo plazo al lograr la aceptación de los interesados clave. Adicionalmente FINCA ha asignado a cuatro miembros de su personal y a 10 movilizadores de jóvenes para implementar el producto StarGirl durante la fase piloto.

Para las niñas menores de 18 años, las cuentas de ahorros son administradas por los co-signatarios, mentores o tutores, debido a los requisitos regulatorios de Uganda. Las clientes de StarGirls son capacitadas con respecto a cómo deben seleccionar un mentor de confianza con los criterios proporcionados por los Funcionarios de Campo de FINCA Uganda durante la capacitación e inducción. Sin embrago, a pesar de que a menudo los mentores acompañan a los clientes menores de 18 años a las sucursales para que realicen las transacciones, ellos no tienen acceso a los detalles de la cuenta de las clientes. También se requiere que los mentores participen en capacitaciones regulares llevadas a cabo por FINCA Uganda para asegurarse de que ellos comprenden el papel que desempeñan en el programa. Antes de que algún individuo sea oficialmente aprobado como mentor, FINCA Uganda lleva a cabo una investigación exhaustiva de sus antecedentes a través de la documentación solicitada, similar al proceso de apertura de una cuenta.

Figura 1: Pasos para la Creación de un Grupo StarGirl

B. Modelo de Negocios de FINCA Uganda

Consideraciones y Objetivos estratégicos

FINCA Uganda es una subsidiaria perteneciente en su totalidad a FINCA International, una red de proveedores de servicios de microfinanzas fundada en 1984. FINCA Uganda opera bajo los mismos principios y el modelo general de negocios de FINCA International. A través de su misión de apoyar los modos de vida sostenibles para las poblaciones vulnerables en Uganda a través de la provisión de servicios

financieros, la misión social de FINCA Uganda apoya el trabajo con los jóvenes. Adicionalmente, uno de los objetivos organizacionales de FINCA Uganda es adquirir mayor relevancia a nivel de las comunidades donde actualmente opera. FINCA Uganda ve a la juventud no solamente como una base de clientes en la actualidad sino como clientes potenciales en el largo plazo. FINCA International se ha interesado recientemente en el producto StarGirl y ha empezado a desarrollar una estrategia a través de toda la red para prestar servicios a los jóvenes. A pesar de que las adolescentes no son necesariamente un segmento del mercado que genera utilidades para FINCA, prestarles servicios es una manera clara de lograr la misión de apuntalar a los grupos vulnerables.

La misión de FINCA Uganda apoya la prestación de servicios a la gente joven y también proporciona los siguientes beneficios de largo plazo:

- Mayor relevancia a nivel de la comunidad
- Mejorar la marca y la reputación institucional
- Acceso a mercados adultos ampliados a través de la venta cruzada

Como se menciona en la sección anterior, FINCA Uganda actualmente ofrece dos productos dirigidos directamente a los jóvenes: StarGirl y FINCA Junior. FINCA Junior se comercializa entre los clientes adultos existentes, ofreciéndoles la oportunidad de abrir y administrar una cuenta de ahorros para sus hijos, a menudo para pagar las pensiones escolares. Lanzado en 2009, FINCA Junior actualmente está siendo ofrecido en las 26 sucursales de FINCA Uganda. Por el contrario, StarGirl se comercializa directamente a la gente joven, específicamente a las adolescentes. Actualmente, StarGirl es ofrecido en cuatro sucursales de FINCA. Pero para el 2013, FINCA Uganda espera implementar una diversidad de productos financieros para los jóvenes (incluyendo StarGirl) en las 26 sucursales.

Recursos Requeridos

Una diversidad de recursos humanos y financieros fueron comprometidos por FINCA Uganda para la implementación del producto StarGirl. Los miembros del personal de varios departamentos incluyendo algunos funcionarios de la planta gerencial superior, funcionarios financieros, funcionarios de comercialización, gerentes de sucursales, funcionarios de campo y movilizadores de la comunidad, actualmente están trabajando con StarGirl. El financiamiento para las operaciones del producto proviene de las utilidades obtenidas por las operaciones así como los réditos de las inversiones. Adicionalmente, como parte de su misión, FINCA Uganda proporciona a todas las sucursales un presupuesto de responsabilidad social corporativa limitado y las sucursales pueden determinar cómo gastarlo. Finalmente, FINCA Uganda se asocia con diferentes organizaciones incluyendo las escuelas locales, las comunidades así como otras organizaciones como la Private Educational Development Network (PEDN) [Red de Desarrollo Educativo Privado] para reducir los costos institucionales y a la vez beneficiarse de la experiencia externa.

Resultados de Carácter Financiero y Social

Los productos para la gente joven que ofrece FINCA Uganda actualmente constituyen un porcentaje muy reducido de toda su cartera de ahorros (0,2 por ciento para StarGirl y 1,2 por ciento para FINCA Junior). FINCA Junior actualmente cubre sus costos de implementación,[15] en tanto que StarGirl no los cubre. FINCA Uganda espera incrementar los ingresos provenientes de StarGirl aumentando el volumen (a través de un mayor número de cuentas y montos de ahorro mayores) a través de la implementación en sucursales adicionales. Adicionalmente, FINCA Uganda considera que StarGirl contribuye a la sostenibilidad financiera y organizacional a través de un marco de tiempo más largo y las ventas cruzadas de productos y el establecimiento de los jóvenes como clientes de largo plazo. Sin embargo, la sostenibilidad financiera no es el único objetivo de FINCA Uganda. Al proporcionar guía y dirección a los jóvenes a través de sus productos y servicios, FINCA Uganda considera que también está cumpliendo una misión social de educar a las futuras generaciones con respecto a cómo involucrarse en los servicios financieros

15 Los costos de la implementación para FINCA Junior son menores debido a que es ofrecido solamente en las sucursales de FINCA Uganda. Los costos adicionales como la formación y administración de grupos de ahorro así como servicios complementarios no son incurridos a través del producto FINCA Junior. Además, los volúmenes de ahorro son más altos debido a que FINCA Junior es ofrecido en todas las sucursales de FINCA Uganda.

de manera responsable. Mayor información con respecto a los costos específicos de FINCA StarGirl y la sostenibilidad financiera actual será proporcionada en el documento titulado "Construcción de Modelos de Negocios Sostenibles para los Servicios Financieros para los Jóvenes"

Caso de Estudio 2: Catholic Relief Services (CRS) y Enlace

A. Antecedentes

1. Contexto Operativo

En el 2010, la población de El Salvador era de 6,2 millones, y el 33 por ciento de la población estaba compuesta por jóvenes menores de 15 años[16]. De acuerdo con UNICEF más de la mitad de los niños y adolescentes en El Salvador todavía viven en condiciones de pobreza[17].

El desempleo a nivel de los jóvenes constituye un problema critico en El Salvador, donde aproximadamente el 33 por ciento de las personas entre las edades de 20 a 24 años no tienen trabajo[18]. Además, se estima que el 25 por ciento de los jóvenes entre las edades de 15 a 19 años no asiste a la escuela y están desempleados. Los jóvenes pobres, en particular, deben enfrentar barreras significativas en lo que respecta a las oportunidades de empleo, ya que casi la mitad de ellos abandona prematuramente la escuela antes de completar el 6to grado.[19] El desempleo ha sido vinculado a un incremento en la actividad de las pandillas en El Salvador, lo que afecta primordialmente a los jóvenes del sexo masculino entre las edades de 13 a 25 años. Los miembros de las pandillas son frecuentemente pobres y mencionan la exclusión social como la razón principal de su participación en las pandillas. CRS y Enlace encontraron, a través de conversaciones informales con muchos jóvenes emprendedores potenciales en áreas con presencia de pandillas, que ellos temen empezar un negocio que los convertiría en un blanco para la extorsión o las exigencias de pagos de dinero para su protección.

2. Productos para los Jóvenes de CRS y Enlace

Enlace ofrece actualmente servicios de ahorro y crédito para los jóvenes entre las edades de 12 y 24 años. El trabajo de Enlace con los jóvenes comenzó a través de su metodología de banca comunal que facilita préstamos a grupos de 7 a 25 personas basándose en la garantía solidaria del grupo. En la banca comunal, el grupo organiza una junta directiva que solicita préstamos de Enlace. Si estos son aprobados, el dinero es desembolsado al grupo y dividido entre sus miembros. Posteriormente el grupo recolecta el dinero para pagar el préstamo a Enlace. Enlace comenzó por

CRS y Enlace: Una Asociación para los Jóvenes

Enlace comenzó a asociarse con CRS en 1997, cuando CRS creó la institución de microfinanzas. Aunque ambas organizaciones tienen misiones y estructuras diferentes, la alianza ha sido exitosa debido al compromiso de cada una de las organizaciones de trabajar con grupos marginados incluyendo a los jóvenes. Para garantizar la cohesión en el desarrollo de sus servicios financieros para los jóvenes, CRS y Enlace llevaron a cabo de manera conjunta una investigación del mercado para asegurarse que tanto los aspectos financieros como sociales del producto fueran bien comprendidos y acordados por cada una de las organizaciones. Debido a que la mayor fortaleza de Enlace es la provisión de productos financieros, Enlace se responsabilizó del diseño e implementación de los productos de préstamo en tanto que el papel que desempeñó CRS ha sido la trasferencia de conocimientos técnicos a Enlace.

Para los fines del programa PLP, SEEP se enfoca en los servicios financieros de Enlace como el punto principal de la intervención con los clientes. Sin embargo, CRS proporciona asistencia técnica invaluable para Enlace y aporta con una larga historia de desarrollo comunitario activo y trabajo de empoderamiento económico en El Salvador. La reputación positiva de CRS trae consigo prestigio y legitimidad al trabajo con los jóvenes, y la asociación con Enlace facilita el acceso a los servicios financieros que de otra manera no estarían disponibles para los jóvenes emprendedores, incluyendo la gente joven en general.

16 Populational Reference Bureau. 2011 World Population Factsheet. Accesible a través de: www.prb.org/pdf11/2011population-data-sheet_eng.pdf

17 UNICEF, Estado mundial de la infancia de 2011. Junio, 2011. Accesible a través de: http://www.unicef.org/spanish/sowc2011/fullreport.php

18 Sosa, Byron y Paz, Mario Enrique. 12 de agosto, 2010. La Prensa Gráfica El Salvador. Accesible a través de: http://www.laprensagrafica.com/el-salvador/social/136294-50000-jovenes-demandan-empleos.html

19 Diagnóstico Situacional del empleo de los jóvenes en El Salvador. Borrador para ser presentado al equipo Técnico nacional basado en los datos de la Encuesta de Hogares multipropósito. DIGESTYC

ofrecer grupos de banca comunal mixtos compuestos por jóvenes y adultos en 2006 y grupos de ahorros exclusivos para jóvenes en 2010.

En 2009, Enlace combinó su metodología de banca comunal con la metodología de comunidades de ahorro y préstamos internos [Savings and Internal Lending Communities (SILC)] de CRS (favor de ver el recuadro de texto a continuación) y adaptaron los servicios para la gente joven. Posteriormente en 2009, Enlace empezó a organizar y administrar sus propios grupos de ahorro, con el apoyo técnico de CRS. Los grupos se reunían de manera regular y depositaban el dinero en una caja fuerte (similar a los grupos SILC), debido a que Enlace todavía no está en condiciones de movilizar ahorros. De manera paralela, Enlace ha comenzado a ofrecer préstamos a los jóvenes incorporando a los jóvenes a los grupos de crédito existentes. Los grupos de ahorro también pueden ofrecer préstamos internos, pero éstos no compiten con los préstamos de Enlace, ya que los montos son considerablemente más pequeños y están destinados a un segmento distinto de clientes. Aunque Enlace todavía no está en condiciones de captar el valor financiero creado a través de estos grupos de ahorros (debido a que no puede movilizar los ahorros), los grupos le permiten a Enlace mantener el contacto con la gente joven e identificar a los emprendedores prometedores para inversiones futuras. Adicionalmente, los grupos permiten a Enlace proporcionar una educación financiera informal y capacitación para desarrollar habilidades, creando así clientes futuros más informados para la IMF.

La Metodología SILC de CRS

Comunidades de Ahorros y Préstamos Internos (SILC) combinan grupos auto-seleccionados para aprender cómo ahorrar dinero, desarrollar habilidades de liderazgo y otorgar préstamos internos al interior del grupo. Los grupos establecen sus propias reglas de préstamo y administración, incluyendo las tasas de interés, los montos de los préstamos y los criterios para otorgar los préstamos. Las organizaciones de grupos de ahorro operan durante aproximadamente un año con el apoyo de un promotor externo, después de lo cual éstos se gradúan del programa e idealmente continúan operando por su propia cuenta sin apoyo externo.

Fuera de los clientes jóvenes en los grupos de ahorro, Enlace también está proporcionando actualmente préstamos a 1.800 jóvenes con experiencia previa en el campo de los negocios. En un esfuerzo por vincular todas sus actividades para los jóvenes, actualmente Enlace está tratando de incorporar a estos prestatarios jóvenes en grupos de ahorro para que actúen como mentores para los jóvenes menos experimentados.

Figura 2: Proceso de Ahorro y Préstamo para los Jóvenes de Enlace y Cronograma

B. Modelo de Negocios de Enlace

Consideraciones y Objetivos Estratégicos

Las actividades actuales de Enlace con los jóvenes le ayudan a cumplir con la responsabilidad social proveniente del mandato de su misión. Debido a la situación actual de desempleo de los jóvenes y la actividad de las pandillas en El Salvador, Enlace se ve a sí misma como una fuerza positiva que puede ayudar a proporcionar alternativas viables a los jóvenes. Enlace espera tener un impacto sobre los jóvenes a nivel social al:

- Promover la solidaridad entre los jóvenes a través de actividades organizacionales
- Fomentar actividades empresariales entre los clientes jóvenes
- Mejorar la autoestima de los jóvenes
- Desarrollar las capacidades de liderazgo entre sus clientes jóvenes
- Mejorar la calidad de vida de sus clientes jóvenes
- Contribuir a la erradicación del desempleo de los jóvenes generando nuevas oportunidades

Enlace también ve su trabajo con los jóvenes como una manera de obtener nuevos clientes para actividades financieras futuras. En 2011, Enlace era la única institución financiera en El Salvador que tiene dentro de su población objetivo a los jóvenes, lo que le dio la oportunidad de desarrollar productos con muy poca competencia.

Recursos Requeridos

Enlace asignó recursos adicionales para la implementación de iniciativas para los jóvenes, incluyendo un mayor involucramiento de las sucursales y el empleo de nuevos promotores para que trabajen específicamente con los jóvenes. Enlace trabajó de manera intensiva con los funcionarios de las sucursales, miembros del personal y promotores para depurar las metas, incentivos y procesos destinados a las actividades para los jóvenes—y todo ello requirió de mayor tiempo del personal así como recursos adicionales. También se requirió tiempo, personal y recursos adicionales para captar el apoyo de las comunidades locales y otros interesados como los administradores de las escuelas, maestros y organizaciones locales. La asociación entre Enlace y CRS ayudó a facilitar la sensibilización y movilización comunitaria primordialmente como resultado de la amplia experiencia de CRS en el trabajo con los jóvenes y su reputación en El Salvador. CRS también colabora con Enlace en la afinación de su metodología de grupos de ahorristas jóvenes y continúa proporcionando asistencia técnica a Enlace a medida que avanza de la fase piloto a la fase de implementación de una estrategia de servicios financieros para los jóvenes.

Resultados de Carácter Financiero y Social

Enlace no había vislumbrado originalmente que sus productos para los jóvenes serían inmediatamente sostenibles desde el punto de vista financiero, especialmente para los jóvenes menores de 15 años. Enlace piensa que, a través de la incorporación de iniciativas específicas para los jóvenes con los productos y servicios existentes de Enlace como la banca y los préstamos comunales, las actividades con los jóvenes mayores de 15 años podrían eventualmente tornarse sostenibles. La planta administrativa de Enlace tiene la esperanza de que los productos para los jóvenes sean rentables en el transcurso de los próximos dos años, en cuyo momento los préstamos para los jóvenes estarían disponibles de una manera más amplia a través de las sucursales de Enlace. En la próxima sección se proporcionará mayor información sobre los costos específicos de los productos de Enlace para los jóvenes y su sostenibilidad financiera actual.

Construir Modelos de Negocios Sostenibles destinados a los Servicios Financieros para los Jóvenes

Antes de lanzar sus iniciativas para los jóvenes, CRS-El Salvador, Enlace y FINCA Uganda llevaron a cabo una investigación amplia del mercado indicando que los productos para los jóvenes constituirían adiciones positivas para sus carteras al contribuir a la sostenibilidad social y financiera en el largo plazo. Las organizaciones prevén que la sostenibilidad financiera puede lograrse a través de una combinación de ingresos provenientes de los productos, la creación de clientes de largo plazo con capacidades financieras y el incremento de la buena voluntad hacia la organización a nivel de la comunidad.

Aunque FINCA Uganda y Enlace están evaluando actualmente la sostenibilidad financiera de sus productos para los jóvenes de una manera diferente, ambos examinan los costos de los insumos en comparación con el retorno financiero a lo largo de un período de tiempo designado. En las siguientes secciones, ambas organizaciones examinan la sostenibilidad financiera actual y futura de sus productos para los jóvenes y comparten ideas sobre cómo están trabajando para lograr la sostenibilidad.

A. Producto para Jóvenes StarGirl de FINCA Uganda

Actualmente, el producto StarGirl de FINCA Uganda no genera utilidades ni cubre los gastos operativos, llegando a costar aproximadamente tres dólares por cada dólar movilizado. Esto se debe a una diversidad de factores incluyendo los montos pequeños de los depósitos de las clientes en combinación con los elevados costos de implementación. Eventualmente, FINCA Uganda espera reducir la brecha entre la inversión en el producto a solamente cuatro centavos por cada dólar movilizado a través de una variedad de diferentes caminos: (1) estableciendo puntos de acceso bancario más móviles para los clientes jóvenes; (2) ampliando sus operaciones para llegar a un mayor número de clientes; y (3) alentando a las jóvenes a ahorrar en volúmenes mayores. A medida que las cuentas y volúmenes del ahorro de StarGirl aumentan, FINCA Uganda espera que sea más fácil cubrir los costos. Adicionalmente, cuanto más tiempo FINCA ofrezca el producto StarGirl, mayor será el monto de los ahorros en gastos operativos para la organización:

- Los costos de personal se reducirán a medida que las actividades de capacitación y movilización se tornan mas sistematizadas;
- Se implementará un currículo estandarizado de manera más eficiente; y
- Se apalancarán equipos, como máquinas de punto de venta [Point of Sale (POS) Devices] para reducir los costos a medida que estos se tornan más comunes al interior de FINCA Uganda.

Actualmente, las actividades de StarGirl están subsidiadas de manera cruzada en FINCA Uganda, utilizando un financiamiento derivado de las ganancias operativas retenidas, préstamos comerciales e ingresos obtenidos de las inversiones. Adicionalmente, FINCA Uganda ha utilizado financiamiento externo para la ampliación de StarGirl a través de donantes como el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUC) y la Red SEEP.[20] Cada sucursal tiene un presupuesto de 2,5 millones de chelines de Uganda (aproximadamente US$ 875 [21]) del presupuesto de CSR de FINCA Uganda y lo puede asignar de acuerdo a lo que decida. Para acceder a estos fondos en el futuro, las sucursales enviarán propuestas a los departamentos de ventas y comercialización de FINCA Uganda, y se tomarán las decisiones referentes a las asignaciones con una frecuencia anual. Las cuatro sucursales que actualmente someten al producto StarGirl como una prueba piloto han decidido enfocarse en los jóvenes como una manera de llegar a los

20 A través de la Fundación MasterCard

21 Todas las cifras fueron convertidas empleando la tasa de cambio de 2.825,59 UGX por US$ 1,00 al 5 de octubre de 2011 (fuente: www.oanda.com)

clientes más vulnerables. Gastaron aproximadamente 80 por ciento de su presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa en actividades para los jóvenes en el 2011.

Como un punto de contraste, el otro producto para jóvenes de FINCA Uganda, FINCA Junior, actualmente cubre los costos de implementación, aunque todavía genera una proporción relativamente pequeña de toda la cartera de ahorros de FINCA.[22] FINCA Junior es capaz de recuperar sus costos debido a que los gastos generales son más bajos que para los productos como StarGirl debido a que no se requiere de personal especializado y no se ofrecen servicios complementarios.

Tabla 1: Costos del Producto StarGirl de FINCA

	Cantidad	Meses/ Frecuencia	Costo Unitario ($)	Total ($)	Por Sucursal ($) (x4)
Salarios del Personal	4	12	240.91	11,563.73	2,890.93
Personal de apoyo (sueldos)	10	12	71.40	8,567.67	2,141.92
Beneficios para el Personal	4	12	83.22	3,994.74	998.69
Materiales para la Comercialización					
Diseño y traducción de afiches	1		100.00	100.00	25.00
Impresión de afiches	2		569.43	1,138.85	284.71
Diseño y traducción de folletos	1		100.00	100.00	25.00
Impresión de folletos	2		1,795.88	3,591.77	897.94
Actividades de capacitación y Promoción					
Eventos de sensibilización dentro y fuera de la escuela	4	3	525.62	6,307	1,576.87
Reuniones para la movilización de los jóvenes comunitarios	4	6	262.81	6,307.49	1,576.87
Reuniones de los interesados comunitarios	4	12	65.70	3,153.75	788.44
Incentivos para el Producto					
Tarjeta de ahorros y sujetadores de bolsillo	4	400	2.19	3,504.16	876.04
Alcancías		1000	10.95	10,950.50	2,737.63
Eventos inter-comunitarios para la juventud	4	1	2,190.10	8,760.40	2,190.10
Actividades de RSC	4	1	1,095.05	4,380.20	1,095.05
Actividades de monitoreo y evaluación	4	6	78.84	1,892.25	473.06
Costo Total de los Productos				**74,313.01**	**18,578.25**

Lograr la Sustentabilidad

FINCA Uganda prevé que StarGirl se tornará sostenible desde el punto de vista financiero en el futuro pero actualmente no tiene un marco de tiempo para lograrlo. FINCA estima que StarGirl recuperará más costos a través de la implementación continua en un mayor número de sucursales, la sistematización de los procesos de implementación y el establecimiento de un currículo estándar de educación financiera. Sin embargo, reconociendo que FINCA Junior y StarGirl cubren las necesidades de clientes muy diferentes y contribuyen de manera distinta a su misión, finalmente, FINCA Uganda planifica calcular la sostenibilidad en términos de toda su cartera de productos para los jóvenes (incluyendo proyectos futuros), en lugar de considerar la sostenibilidad para cada producto individualmente.

A pesar de que StarGirl no es sostenible actualmente desde el punto de vista financiero, FINCA Uganda se ha dado cuenta que el producto para los jóvenes ya logró mejorar su imagen a nivel de las comunidades y acrecentar su perfil como una institución de ahorros. Aunque FINCA no ha calculado el nivel de retorno financiero para este resultado, se espera que StarGirl genere un efecto multiplicador y que los otros pro-

22 FINCA Junior equivale solamente al 1,2% de toda la cartera de ahorros de FINCA Uganda.

ductos puedan ser vendidos bajo la modalidad de ventas cruzadas a los miembros adultos de la familia. El personal de FINCA ya ha escuchado de manera anecdótica que StarGirl demuestra a los miembros de la comunidad que la institución ofrece una amplia gama de servicios: "Estamos sorprendidos de que FINCA ofrezca productos de ahorro y crédito, solamente sabíamos que daban crédito a mujeres del área rural." [23] Adicionalmente, FINCA considera que esos productos para los jóvenes son inversiones para ganarse la lealtad de los clientes en el largo plazo, ya que las poblaciones que previamente no tenían acceso a la banca se convierten en clientes a través del contacto establecido de manera temprana con FINCA.

StarGirl: Mejorar la Reputación de FINCA Uganda a nivel de la Comunidad

"Es realmente bueno que FINCA sea conocida por ofrecer servicios principalmente a las personas de bajos ingresos para mejorar sus condiciones de vida. El hecho de que FINCA venga a enseñar a nuestras niñas cómo ahorrar ayudará mucho en el desarrollo y empoderamiento de las jóvenes al interior de nuestra comunidad en Katwe."

Felisters Nassaka, Mentor de Apoyo en la Comunidad de Katwe

"¡Siempre se introdujeron programas para los jóvenes pero nunca hubo uno que introdujera a la juventud a las instituciones financieras de una manera creativa y brindándoles apoyo como lo hace FINCA Uganda! Yo continuaré trabajado con todos los jóvenes (hombres y mujeres) y los alentaré a ingresar a varios programas así como a los servicios de ahorro y crédito de FINCA Uganda ya que proporciona educación financiera, lo que es esencial en nuestra lucha contra la pobreza en nuestra comunidad."

Steven Mungi, Director del Esquema de Empoderamiento de la Juventud de Kawempe y Consejero de la Comunidad de Kawempe

B. Productos de Enlace para los Jóvenes

Enlace estima que le ha costado a la institución US$ 107.444 conformar los 244 grupos de ahorro existentes a lo largo de un período de 18 meses.[24] Esto se traduce en aproximadamente US$ 10.744 por sucursal e incluye los costos de los salarios e incentivos para el personal de la sucursal que trabaja en el proyecto para los jóvenes, las actividades de capacitación, los costos de movilización y los estuches de herramientas para los jóvenes. Los costos de transporte y comunicaciones son incluidos por Enlace a manera de incentivos proporcionados a los promotores de los jóvenes.

Tabla 2: Costos Reales de Enlace para Conformar los Grupos de Ahorro de Jóvenes

Ítem	Costo Unitario	Meses	Cantidad	Total	Total Por Sucursal
Salarios del Personal[25]	$1,700	18	n/a	$30,600.00	$3,060.00
Beneficios del Personal	24%	18	n/a	$7,344.00	$734.40
Capacitación de los Promotores	$150	n/a	10	$1,500.00	$150.00
Incentivos para los Promotores	$200	18	10	$36,000.00	$3,600.00
Capacitación de los Jóvenes	$504	n/a	10	$5,040.00	$504.00
Capital de Arranque para los Grupos de Ahorro de Jóvenes	$50	n/a	244	$12,200.00	$1,220.00
Estuches de Herramientas	$40	n/a	244	$9,760.00	$976.00
Auditoria	$5,000	n/a	1	$5,000.00	$500.00
TOTAL:				$107,444.00	$10,744.40

(Nota: Estos costos son los costos reales de los 244 grupos de ahorristas para un total de 3,821 clientes en 10 sucursales durante un periodo de 18 meses. Los costos de capacitación incluyen el salario, la alimentación y los materiales del capacitador.)

23 Los líderes de la comunidad en Katwe y Kawempe durante un taller/reunión para la sensibilización de la comunidad.
24 A fines del mes de junio de 2011
25 Los salarios para el personal incluyen: Gerente del Proyecto ($1.500 mensual por 18 meses) y el Asistente del Proyecto ($200 mensual por 18 meses).

Enlace todavía no cuenta con la autorización para captar depósitos, por lo tanto los grupos de ahorristas actualmente no generan ingresos para Enlace pero funcionan de tal manera que la institución pueda desarrollar relaciones con clientes jóvenes potenciales para su cartera de préstamos y para examinar sus actitudes y capacidades financieras. El ingreso adicional de las actividades con los jóvenes, bajo la forma de ingresos provenientes de los préstamos otorgados a los jóvenes que no pertenecen a los grupos de ahorro, es mínimo debido a que la cantidad de jóvenes que recibe estos préstamos así como el monto del préstamo (promedio de US$ 50 a US$ 75) son pequeños.[26]

Lograr la Sostenibilidad

A lo largo del último año y medio, Enlace ha examinado la sostenibilidad financiera de los productos para los jóvenes y ha desarrollado un plan para lograr la sostenibilidad en el transcurso del próximo año o año y medio a través de una combinación del incremento en el reclutamiento de clientes jóvenes para los grupos de ahorro, el aumento de la cantidad de clientes de préstamo externos dentro de los grupos de ahorro y montos más altos de los préstamos.

El siguiente presupuesto es similar al presupuesto de la Tabla 2, pero es un estimado para 12 meses y está basado en la presunción que Enlace mantendrá por lo menos a 3.000 jóvenes activos en los grupos de ahorro (o sea 300 por sucursal) y que 900 jóvenes en estos grupos de ahorristas accederán a préstamos externos a través de Enlace (30 por ciento o 60 clientes por sucursal).

Tabla 3: Costos Anuales Estimados de Enlace para los Grupos de Ahorro de Jóvenes

Ítem	Costo Unitario	Meses	Cantidad	Total	Total Por Sucursal
Salario: Gerente del Proyecto	$1,500	12	1	$18,000.00	$1,800.00
Salario: Asistente del Proyecto	$200	12	1	$2,400.00	$240.00
Salario: Asistente del Proyecto de los Jóvenes[27]	$500	12	1	$6,000.00	$600.00
Beneficios para el Personal	24%	12	n/a	$6,336.00	$633.60
Capacitación de los Promotores	$150	n/a	10	$1,500.00	$150.00
Incentivos para los Promotores	$200	12	10	$24,000.00	$2,400.00
Capacitación para los Promotores de los Jóvenes a Nivel Comunitario[28]	3,360.00	n/a	1	$3,360.00	$336.00
Capacitación para los Grupos de Ahorro de Jóvenes	$50	n/a	200	$10,000.00	$1,000.00
Estuches de Herramientas	$40	n/a	200	$8,000.00	$800.00
Auditoría	$5,000	n/a	1	$5,000.00	$500.00
TOTAL:				**$84,596.00**	**$8,459.60**

Basándose en este presupuesto, Enlace estima que la administración de los grupos de ahorro costará aproximadamente US$ 28 por cada miembro del grupo. Con el 30 por ciento, es decir 900 jóvenes de los grupos de ahorro que también se conviertan en clientes de préstamo de Enlace, el costo de la administración de los grupos de ahorro está calculado en US$ 94 por cliente de préstamo. Con la finalidad de recuperar esta inversión, Enlace examinó distintas opciones para su producto de préstamo dirigido a los jóvenes, variando el monto del préstamo promedio. Si los clientes jóvenes obtienen préstamos por un monto promedio real de US$ 50, la inversión para crear y administrar los grupos de ahorro tomaría

26 A junio de 2011, Enlace ha proporcionado préstamos externos a 30 clientes jóvenes con un ingreso neto de US$1,38 por préstamo.
27 Este es un cargo nuevo en Enlace.
28 Esta es una actividad nueva para Enlace.

más de 68 meses en recuperarse. Sin embargo, a medida que los montos de los préstamos aumentan, el interés ganado [29] se incrementa y el costo de administrar los préstamos disminuye.

Tabla 4: Escenarios para los Préstamos a los Jóvenes

	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
Préstamo por joven	$50.00	$100.00	$200.00	$300.00	$400.00
Tasa de interés mensual (%)	4.33%	4.33%	4.33%	4.33%	4.33%
Costo operativo (% del monto del préstamo)	-0.92%	-0.92%	-0.92%	-0.92%	-0.92%
Costo financiero (% del monto del préstamo)	-0.67%	-0.67%	-0.67%	-0.67%	-0.67%
Ingresos por concepto de Intereses	$2.17	$4.33	$8.67	$13.00	$17.33
Costo Total	-$0.79	-$1.58	-$3.17	-$4.75	-$6.33
Ingreso Neto	$1.38	$2.75	$5.50	$8.25	$11.00
Tiempo para recuperar la inversión del costo por cliente (US$ 94)	68.4 mo	34.2 mo	17.1 mo	11.4 mo	8.5 mo

El tamaño óptimo del préstamo fue determinado por Enlace en US$ 300, un monto lo suficientemente grande para proporcionar a los clientes el capital de préstamo suficiente pero no tan grande que podría crear niveles peligrosos de endeudamiento. Los clientes que accederían a este monto mayor de préstamo serían los jóvenes mayores comprendidos entre las edades de 18 y 24 años, quienes ya cuentan con experiencias de negocios o a nivel empresarial. Enlace se siente cómoda sometiendo a una prueba piloto este monto de préstamo más grande basado en la investigación del mercado llevada a cabo el 2010 que demostró una demanda existente entre los jóvenes que encaja dentro de este perfil para montos de préstamos mayores. Al ajustar la estrategia de préstamo y la población clave, en algo más de 11 meses, Enlace recuperaría su inversión en sus grupos de ahorro. Adicionalmente, los nuevos clientes jóvenes para préstamos de Enlace logran capacidades financieras y una relación establecida con la institución financiera a través de su participación en los grupos de ahorro.

Para poder incrementar el monto promedio para los clientes que acceden a los préstamos en los grupos de ahorro, sin embargo Enlace determinó que la estructura actual del grupo de ahorro debería ser fortalecida incluyendo una mayor cantidad de gente joven con aptitudes empresariales y experiencia en el campo de los negocios. Enlace ha encontrado que algunos jóvenes que actualmente son miembros de las bancas comunales de Enlace están interesados en conformar grupos de ahorro. Vincular a los clientes jóvenes de préstamo actuales con los grupos de ahorro es un elemento clave de la estrategia de Enlace para ampliar el componente de préstamo para cubrir los costos de los grupos de ahorro.

Adicionalmente a ajustar el producto de préstamo y metodología, Enlace está trabajando también en disminuir el costo de movilizar y administrar los grupos de ahorro. Con la finalidad de lograr esto, Enlace ha determinado que debe complementar las acciones de los promotores del grupo de ahorro (que actualmente reciben un salario además de incentivos) con el apoyo de los líderes de la comunidad (que actualmente trabajan como voluntarios). Una de las maneras de hacer esto es a través de la creación de un plan de incentivos para los líderes de la comunidad. Proporcionar incentivos a los promotores y los líderes de la comunidad podría dar como resultado un incremento en la meta de grupos de ahorro de la sucursal a tiempo de reducir los costos de movilización.

La estrategia de Enlace para hacer crecer la cartera de préstamos para los jóvenes involucrará una combinación de los pasos detallados en el diagrama a continuación. En primer lugar, por lo menos 6 por ciento de los jóvenes que actualmente forman parte de los grupos de ahorro han sido identificados como posibles clientes de préstamo y serán evaluados por los oficiales de crédito en cuanto a su

29 Las tasas de interés para los clientes jóvenes son comparables a las tasas anuales cobradas por Enlace a sus clientes adultos.

elegibilidad (paso 1). Adicionalmente los clientes de préstamo actuales que tienen menos de 25 años de edad serán vinculados con los grupos de ahorro o alentados a conformar nuevos grupos (paso 2). Al mismo tiempo, los jóvenes elegibles que tengan algún negocio existente serán vinculados con los grupos de ahorro y el momento de acceder a un préstamo (paso 3). Al modificar el perfil de los grupos de ahorro, Enlace creará un vínculo entre la metodología del grupo de ahorro y las actividades de crédito de los jóvenes, lo que mejorará los productos para los jóvenes de Enlace a tiempo de generar mayores ingresos para la institución

Enlace continuará trabajando con los jóvenes en los grupos de ahorro existentes que no califican para obtener préstamos. Aunque no se proporcionará una capacitación formal a estos grupos después de su graduación (de acuerdo con la metodología SILC, después de un año), Enlace continuará monitoreando el progreso de los mismos a través de voluntarios de la comunidad y clientes. Adicionalmente, ya que muchos padres de los miembros de los grupos de ahorro participan en las bancas comunales de Enlace, Enlace alentará a los jóvenes en los grupos de ahorro a considerar la posibilidad de ingresar a las bancas comunales de su barrio (típicamente constituidos por los padres, amigos y vecinos) para solicitar préstamos en montos más pequeños. De esta manera, los jóvenes pueden continuar accediendo a préstamos más pequeños pero sin incrementar los costos para Enlace. Es importante resaltar que Enlace actualmente se encuentra sometiendo a una prueba piloto estos ajustes a los productos para los jóvenes y está planificando monitorear estrechamente los resultados antes de proceder con su implementación

Figura 3: Pasos para Lograr la Sustentabilidad Financiera

Paso 1		Paso 2		Paso 3	
Segmento de Clientes: Grupos de ahorro de jóvenes sin vínculos con préstamos/ créditos		**Segmento de Clientes: Clientes jóvenes de préstamo actuales sin[30] vínculos con los grupos de ahorro**		**Segmento de Clientes: Nuevos clientes jóvenes elegibles para obtener préstamos, que pueden conformar nuevos grupos de ahorro**	
Cantidad total de jóvenes (real): 3,821		Cantidad total de jóvenes (real): 1,746		Cantidad total de jóvenes (meta): 2,400	
Edad	Menores de 12 años	Edad	Entre 18 y 24 años de edad	Edad	Entre 18 y 24 años de edad
	Entre 12 y 24 años de edad				
	Mayores de 24 años de edad				
Ocupación	Estudiante	Ocupación	Negocio propio	Ocupación	Negocio propio
	Empleado				Involucrarse en actividades de negocios
▼		▼		▼	
Vincular a los clientes elegibles con los préstamos		Alentar a convertirse en parte de los grupos de ahorro de jóvenes		Vincularlos con los préstamos/ créditos y los grupos de ahorro de jóvenes	

30 Estos clientes de préstamo están participando actualmente en las bancas comunales y grupos solidarios de Enlace.

Integración de los Productos para los Jóvenes en Modelos de Negocios Sostenibles: Abordaje de las Seis Consideraciones

Seis consideraciones clave que deberían ser tomadas en cuenta para lograr que los productos para los jóvenes sean sostenibles desde el punto de vista financiero fueron examinadas previamente en este documento. Utilizando las experiencias de FINCA Uganda y Enlace, ahora procederemos a evaluar las estrategias para abordar estas seis consideraciones, así como las maneras en las que las dos organizaciones han intentado abordar el tema de la compatibilidad del modelo de negocios y los productos sostenibles para los jóvenes

CONSIDERACIONES A NIVEL DEL CLIENTE:

1. Segmentación

Tanto ENLACE como FINCA han diseñado sus propios productos financieros para los jóvenes manteniendo en mente el tema de la segmentación. En la investigación del mercado realizada con anterioridad al desarrollo del producto StarGirl, FINCA Uganda encontró que el mercado de la gente joven en Uganda se encuentra subdividido en diferentes sub-segmentos con aspiraciones, prácticas de ahorro, preferencias y necesidades muy variadas. Como resultado de ello, FINCA Uganda ya ha desarrollado dos productos (FINCA Junior y FINCA StarGirl) y se encuentra en el proceso de desarrollar dos o tres productos adicionales para responder a la demanda del mercado. Esto inicialmente le ha costado una mayor inversión inicial pero se espera que logre captar un mayor número de jóvenes a través de distintas etapas de sus vidas para convertirse en clientes de la organización en el largo plazo.

Enlace dirige sus servicios para los jóvenes (grupos de ahorro y préstamos) a diferentes segmentos de la clientela basándose en la edad y ocupación. Para los jóvenes de menor edad que asisten a la escuela y que no son elegibles para obtener préstamos, Enlace se involucra con ellos en grupos de ahorro y proporciona capacitación en educación financiera con la finalidad de desarrollar comportamientos financieros positivos. Para los jóvenes mayores que ya obtuvieron préstamos o son elegibles para recibirlos, Enlace proporciona capacitación para desarrollar habilidades (a través de asociaciones) y también comenzará a vincular a estos clientes con los grupos de ahorro. A pesar de que Enlace proporciona diferentes servicios para los diferentes segmentos de jóvenes, también se han dado cuenta de que mezclar los distintos segmentos en un solo grupo puede dar resultados positivos debido a que los jóvenes mayores pueden enseñar a los jóvenes menores habilidades empresariales y de negocios importantes.

2. Costo de captar y retener clientes

Tanto FINCA Uganda como Enlace dependen de asociaciones para mitigar el alto costo de movilizar a los clientes jóvenes. Para FINCA, las asociaciones con las organizaciones de desarrollo comunitario ayudan a incrementar la extensión a los jóvenes a la vez que reducen los costos administrativos para la formación del grupo de jóvenes y su movilización. Las organizaciones asociadas también incrementan el interés de la comunidad y son contribuyentes clave para el currículo de educación financiera de StarGirl. FINCA Uganda planifica asociarse con la ONG de Uganda denominada Red Privada para el Desarrollo de la Educación [Private Education Development Network (PEDN)], empleando el modelo de educación financiera Aflatoun para ampliar el producto StarGirl a su segmento del mercado que no asiste a la escuela.

Mientras FINCA cultiva una gama de asociaciones con ONGs y organizaciones comunitarias, Enlace tiene una asociación principal con CRS. La asociación entre CRS y Enlace es clave para integrar a los jóvenes en el modelo de negocios de ambas organizaciones permitiendo que cada organización se pueda enfocar en sus fortalezas esenciales, siendo Enlace la que proporciona los servicios financieros y CRS trae consigo la experiencia en desarrollo comunitario económico y social y a nivel de la juventud.

CONSIDERACIONES A NIVEL DEL PRODUCTO:

3. Diseño y características del producto

Productos basados en Grupos: Para lograr que la movilización de los depositantes jóvenes sea rentable y reducir los costos de transacción de los depósitos pequeños y variables, FINCA Uganda utiliza una metodología de grupo. En cada reunión de StarGirl, se recolecta el dinero, y los mentores y líderes del grupo llevan los depósitos a una sucursal de FINCA, acompañados de un cliente joven. Para ahorros adicionales en los costos, FINCA ha propuesto mejorar la eficiencia de las cuentas para los jóvenes a través del uso de la tecnología conocida como Puntos de Venta [Point of Sale (POS)] y un modelo de agencias en las inmediaciones de las escuelas o centros juveniles. Actualmente está esperando la aprobación del Banco Central de Uganda.

El modelo de negocios de Enlace también está basado en el trabajo con grupos. Los productos basados en grupos reducen los costos de la prestación y permiten que la organización tenga mayor visibilidad en el mercado. La metodología del grupo de ahorro también se ha convertido en una herramienta importante para Enlace para construir relaciones con los clientes jóvenes antes de desembolsar los préstamos. Para examinar y preparar a los jóvenes para que sean empresarios se requieren bastantes recursos, pero las relaciones de largo plazo que el personal de Enlace establece con la gente joven a través de los grupos de ahorro les permite evaluar a los jóvenes de manera informal, e identificar a los empresarios potenciales más prometedores en un entorno de bajo riesgo. La metodología de grupo es ampliada a los productos de préstamo de Enlace y los jóvenes que reciben préstamos están actualmente incorporados en grupos con una mezcla de edades a través de los grupos solidarios y los productos de la banca comunal donde ellos reciben el apoyo de mentores de manera informal, que generalmente son personas experimentadas en el mundo de los negocios.

Pruebas Piloto: Las pruebas piloto son una parte crítica del proceso de ampliación, ya que ayudan a identificar las prácticas exitosas y los problemas potenciales mientras se conservan los recursos. Una prueba piloto puede ayudar a ahorrar costos en el largo plazo permitiendo que una organización ponga a prueba metodologías y realice ajustes a menor escala antes de ampliar sus operaciones. Tanto FINCA Uganda como Enlace realizaron pruebas piloto antes de lanzar sus productos y servicios para los jóvenes. Los objetivos específicos de la prueba piloto de Enlace eran: (1) comprender los costos y retornos financieros que el producto posiblemente generaría; (2) poner a prueba los mecanismos de entrega; y (3) el determinar la división mas efectiva del trabajo entre CRS, Enlace y los socios locales. FINCA Uganda mejoró una cantidad de componentes de su producto StarGirl basándose en los resultados de la prueba piloto. Específicamente, ellos ajustaron las calificaciones requeridas de los Funcionarios de Campo para incluir más información referente a los antecedentes sociales de los jóvenes y también están sosteniendo actualmente conversaciones con socios potenciales para poder asistir con sus actividades de educación financiera.

4. Actividades complementarias

Los servicios complementarios como la educación financiera y la capacitación para desarrollar habilidades son actividades apoyadas por los modelos de negocios de ambas organizaciones. Para los clientes de Enlace, la capacitación complementaria se enfoca en temas de contabilidad, administración financiera básica y liderazgo de grupo con la finalidad de facilitar una administración efectiva de los grupos de ahorro, que son parte de la estrategia de crecimiento de largo plazo de la IMF. CRS proporciona educación financiera adicional, enfocándose principalmente en el valor de los ahorros y en la manera de establecer metas de ahorros.

FINCA Uganda proporciona una gama de servicios complementarios para los clientes de StarGirl incluyendo educación financiera y educación para el desarrollo de habilidades para la vida además de capacitación. El material para la educación financiera les enseña a los jóvenes en los grupos de ahorro cómo administrar su dinero y cómo organizar actividades de negocios para incrementar sus ahorros, como rifas y actividades de venta. La capacitación con miras a desarrollar habilidades para la vida pueden cubrir una variedad de temas (dependiendo del interés de los clientes) incluyendo temas de carácter

social, capacitación en salud y habilidades para implementar actividades que generan ingresos. Para ambas organizaciones, proporcionar servicios complementarios en grupos que ya se reúnen para las actividades financieras reduce el costo y el tiempo que se requiere para proporcionar estas actividades esenciales. Adicionalmente, los grupos pueden construir sobre los conocimientos y habilidades de los miembros del grupo, involucrándose en el aprendizaje entre pares. Aunque los servicios complementarios a menudo le cuestan más a una organización en el corto plazo, estos proporcionan habilidades esenciales a los clientes jóvenes, que en última instancia los convierten en mejores clientes en el largo plazo.

CONSIDERACIONES INSTITUCIONALES:

5. Marco de Tiempo

Tanto FINCA como Enlace consideran a los jóvenes como un mercado futuro clave para sus productos dirigidos a los adultos y han construido sus productos para los jóvenes alrededor de una retención de los clientes en el largo plazo. Ambas organizaciones proporcionan un componente educativo, enseñando a los clientes nuevos con respecto a los servicios disponibles para ellos y cómo pueden utilizarlos de mejor manera. Adicionalmente, los productos proporcionan un elemento de apoyo a través de mentores tanto para mejorar las habilidades de negocios como las capacidades financieras que les servirán a los jóvenes en el futuro. Finalmente, los jóvenes están expuestos a productos financieros reales (es decir, productos con términos y condiciones apropiados para el mercado) para facilitar las relaciones de largo plazo con las instituciones.

A pesar de que FINCA Uganda no espera que StarGirl sea sostenible desde el punto de vista financiero como un producto individual, éste es visto como un elemento que mejora la reputación de la institución a nivel de la comunidad y prepara a las adolescentes, a través de la capacitación y la experiencia financiera, para que se conviertan en clientes adultas valiosas. Enlace, por otra parte está planificando modificar sus servicios para los jóvenes con miras a lograr la sostenibilidad financiera dentro de un plazo mínimo de 12 meses.

6. Ampliación

Tecnología: FINCA Uganda actualmente se encuentra trabajando en el desarrollo y mejoramiento de tecnologías que reducen el costo de la extensión al cliente y las transacciones. Actualmente, los oficiales autorizados pueden realizar transacciones de manera remota utilizando máquinas en los Puntos de Venta [Point of Sale (POS)] Aunque éstas todavía no son utilizadas para llegar a los clientes jóvenes, herramientas como esas están siendo implementadas con los clientes adultos y su aplicabilidad a los clientes jóvenes—particularmente los de 18 años y mayores—están siendo investigadas. FINCA también ha firmado un acuerdo con MTN, un proveedor de dinero móvil, para mejorar las opciones de acceso a las cuentas. Esto no solo reducirá los costos para FINCA sino que acortará la distancia que los jóvenes deben viajar para acceder a los servicios.

Cambio regulatorio para una mayor extensión: A pesar de que Enlace actualmente no puede movilizar ahorro, tiene planificado transformarse en una institución para captar depósitos hasta el 2013. Por el momento, los grupos de ahorro de los jóvenes le permiten a la IMF desarrollar una cultura de ahorro a nivel de los futuros clientes de depósitos, y esta preparación será vital para su proceso de transformación. Las relaciones con los clientes basadas en los ahorros requieren de una confianza significativa por parte del cliente, en tanto que el crédito requiere que las instituciones depositen su confianza en sus clientes.

Conclusiones y Lecciones Aprendidas

Tradicionalmente, los servicios financieros para los jóvenes no han sido plenamente incorporados a los modelos de negocios de muchas organizaciones debido a algunas diferencias entre los productos para los jóvenes y los productos financieros tradicionales, incluyendo:

- El marco de tiempo para lograr la sostenibilidad financiera
- El diseño y las características del producto
- Los costos de movilización
- Las actividades complementarias
- La segmentación
- La ampliación

Los productos financieros para los jóvenes no generan típicamente un retorno financiero en el corto plazo, y son diseñados con características únicas para el producto con la finalidad de que sean relevantes para un grupo de clientes altamente segmentado y a menudo el costo de su implementación es más alto debido a un mayor número de interesados y la adición de actividades complementarias. Sin embargo, a partir de las experiencias de Enlace y de FINCA Uganda, queda claro que existe un lugar para servicios financieros para los jóvenes dentro de un modelo de negocios tradicional, siempre y cuando las organizaciones reconozcan y discutan estas consideraciones desde el principio durante el proceso de desarrollo del producto.

La importancia de la integración del modelo de negocios y la sostenibilidad financiera son especialmente importantes con anterioridad al proceso de ampliación de las operaciones debido a que la ampliación requiere de un compromiso adicional de recursos (tanto humanos como financieros) así como el convencimiento de los actores interesados asociados con el proveedor del servicio financiero. Las organizaciones deberían evaluar exhaustivamente cómo encajan las características singulares de los productos para los jóvenes en su estado actual, así como a nivel de la ampliación proyectada al interior de los modelos de negocios, observando de cerca su misión, recursos y sostenibilidad financiera en general—adicionalmente a la demanda del mercado. Particularmente, la definición de sostenibilidad debe ser estrechamente evaluada por los proveedores de servicios financieros que trabajan con los jóvenes para abordar el período de tiempo más largo que generalmente se requiere para que los productos para los jóvenes recuperen los costos de insumos organizacionales.

Con la finalidad de integrar efectivamente los productos financieros para los jóvenes a un modelo de negocios sostenible, se debería considerar las siguientes lecciones clave aprendidas:

- **A pesar de que es probable que los productos para los jóvenes no sean sostenibles en el corto plazo desde el punto de vista financiero, estos pueden contribuir a la estrategia de ampliación de las operaciones de la organización en el largo plazo.**

  Los productos financieros para los jóvenes pueden crear tanto un valor cuantificable como no cuantificable para una organización. Como se demostró en el ejercicio de sostenibilidad de Enlace, los productos para los jóvenes pueden ser financieramente sostenibles y generar ingresos para la organización. Sin embargo el período de tiempo en el cual ocurre la sostenibilidad podría ser más largo que para los productos financieros convencionales debido a las características únicas tanto de los clientes jóvenes como de los productos para los jóvenes. Los productos para los jóvenes también pueden crear valor y asegurar la sostenibilidad en el largo plazo para una organización al captar clientes para toda la vida a una edad temprana, aumentando la visibilidad y asegurando una reputación positiva para el proveedor financiero dentro de la comunidad.

- **Llevar a cabo la investigación del mercado para garantizar el uso del producto y las posibilidades de crecimiento.**

La investigación del mercado ayudará a las instituciones a determinar cómo segmentar a la población meta, qué características del producto son necesarias para atraer clientes, cómo comercializar el producto y qué nivel de precios es apropiado. Esto es especialmente importante para la planificación y ampliación de los negocios. En el caso tanto de FINCA como de Enlace, la investigación del mercado los llevó a crear productos para los jóvenes basados en grupos que no sólamente los beneficiaron a través de un ahorro en los costos sino que les permitieron integrar actividades complementarias esenciales, como la educación financiera, habilidades para la vida y capacitación en el área de negocios.

La investigación del mercado también llevó a ambas organizaciones a la creación de productos financieros apropiados para diferentes grupos de jóvenes. La investigación del mercado de FINCA llevó a una mayor segmentación del mercado de los jóvenes hacia productos específicos, cada uno de los cuales cubre diferentes necesidades y aspiraciones de los clientes. La investigación del mercado de Enlace demostró que la mayoría de los clientes jóvenes averiguó sobre los productos de ahorro y crédito a través de sus amigos y familiares, de manera que la estrategia de mercado cambió maximizando la publicidad de boca en boca. Asegurar que los futuros productos financieros no solamente sean apropiados, sino que también se pueden colocar a mayor escala, puede ayudar a la organización a vislumbrar con mayor claridad la sostenibilidad en el largo plazo.

- **Conformar asociaciones para disminuir los costos de la movilización e implementación para la ampliación.**

  Debido a que los productos para los jóvenes pueden significar un mayor costo durante el arranque así como durante la implementación, las organizaciones deberían considerar la posibilidad de conformar asociaciones estratégicas para colaborar en las actividades del proyecto. Las asociaciones pueden ser particularmente efectivas para ampliar los servicios para los jóvenes debido a la adición de servicios complementarios (incluyendo la educación financiera y social y la capacitación para desarrollar habilidades para la vida y los negocios) y el número creciente de interesados típicamente asociados con el producto financiero para los jóvenes. Las asociaciones de FINCA Uganda y Enlace han permitido a las dos organizaciones concentrarse en sus fortalezas—la prestación de servicios financieros—en tanto que también ofrecían componentes esenciales para completar de manera comprehensiva sus productos para los jóvenes.

- **A pesar de que los servicios complementarios requieren inicialmente recursos financieros y humanos, estos pueden impactar positivamente sobre la sostenibilidad final de los productos para los jóvenes.**

  Ofrecer servicios adicionales, como la educación financiera, añadiría al costo por cliente del producto financiero para los jóvenes. Sin embargo, esos componentes podrían ser cruciales para el éxito del producto en el corto y largo plazo. La capacitación financiera de Enlace para los participantes es crucial para el éxito de los grupos de ahorro: la contabilidad y el apoyo para la elaboración de presupuestos permite a los jóvenes manejar los grupos de manera efectiva con cada vez menos supervisión por parte del personal. FINCA apalanca a las asociaciones para reducir el costo de proporcionar servicios complementarios, delegando la responsabilidad de la administración y movilización a las organizaciones para las cuales la capacitación es una de sus competencias esenciales.

La ampliación debería ser un proceso activo y deliberado que esté efectivamente representado en el modelo de negocios de una organización y debería ser examinado a través del lente de la sostenibilidad financiera. Aunque FINCA Uganda y Enlace tienen diferentes definiciones y abordajes para una ampliación sostenible de sus servicios financieros para los jóvenes, ambas entidades están examinando estos temas en relación con sus modelos de negocios y misiones. Debido a que ambas organizaciones actualmente están en las etapas iniciales de la ampliación, será necesario llevar a cabo una investigación en mayor escala para comprender mejor la relación entre los productos financieros para los jóvenes, la sostenibilidad y la ampliación de las operaciones. Sin embargo, basándose en las experiencias de FINCA Uganda y de Enlace, los servicios financieros para los jóvenes pueden funcionar potencialmente al interior de un modelo de negocios sostenible.

Acerca de Catholic Relief Services y Enlace

Catholic Relief Services (CRS) es la agencia humanitaria internacional oficial de la comunidad católica en los Estados Unidos. Actualmente trabaja en aproximadamente 100 países alrededor del mundo, su misión es aliviar el sufrimiento y proporcionar ayuda a las personas necesitadas. CRS ha estado trabajando en El Salvador durante 40 años ayudando a la población a mejorar sus condiciones de vida con un enfoque en la seguridad alimentaria, el medio ambiente, las relaciones familiares y los derechos humanos.

Enlace es una institución de microfinanzas de El Salvador establecida en 2002 con la misión de mejorar las vidas de los emprendedores ofreciéndoles servicios financieros especializados, enfocando su atención en los clientes pobres y específicamente apuntando a las mujeres que son cabezas de sus hogares. Enlace ha identificado los servicios financieros para los jóvenes como un espacio importante dentro del mercado salvadoreño[31] y en 2010 se asoció con Catholic Relief Services para implementar el programa "Jóvenes para el Progreso." Este programa comprehensivo busca diseñar e implementar servicios financieros adecuados incluyendo ahorro y crédito para los jóvenes de 12 a 24 años de edad.

Acerca de FINCA Uganda

FINCA Uganda es una institución de microfinanzas que capta depósitos, ubicada en Uganda, y una afiliada de FINCA International con base en Washington, D.C. La misión de FINCA Uganda es proporcionar servicios financieros a los emprendedores con los ingresos más bajos de Uganda, de manera que puedan crear puestos de trabajo, construir activos y mejorar su estándar de vida. FINCA Uganda empezó proporcionando servicios financieros a los jóvenes en 2009. Actualmente, FINCA Uganda ofrece dos productos financieros para los jóvenes incluyendo la cuenta de ahorros denominada "FINCA Junior" para jóvenes menores de 18 años y el producto de ahorros "StarGirl" ofrecido a las adolescentes de 10 a 19 años de edad. Adicionalmente a FINCA Junior y StarGirl, FINCA se encuentra actualmente en la fase de pruebas piloto e investigación para dos nuevos productos para los jóvenes.

Acerca del PLP sobre la Innovación de los Servicios Financieros Juveniles

La metodología del Programa de Aprendizaje para Profesionales [Practitioner Learning Program (PLP)] fue desarrollada por SEEP como una manera de involucrar a los operadores de microempresas en un proceso de aprendizaje colaborativo con la finalidad de documentar y compartir los hallazgos, así como identificar las prácticas efectivas y replicables y las innovaciones que pueden beneficiar a la industria en su integridad. El PLP combina un pequeño programa de donativos con un proceso intensivo de aprendizaje facilitado por un pequeño grupo, generalmente a través de un período de uno o más años.

Los PLPs se enfocan en el aprendizaje a tres niveles: la organización individual, el grupo del PLP y la industria en general. A nivel individual, las organizaciones tienen la oportunidad de compartir con otras organizaciones y revisar sus planes de trabajo individuales. A nivel del grupo, todos los participantes que participan en el PLP comparten experiencias e ideas. Los participantes deciden mediante el consenso los temas comunes que ellos desean explorar como grupo, lo que se denomina agenda de aprendizaje. A nivel de la industria, los participantes del PLP producen productos de aprendizaje documentando sus lecciones aprendidas, retos y prácticas prometedoras para beneficiar a la microempresa y a la industria de las microfinanzas.

---

31 De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), aproximadamente 62% de los jóvenes salvadoreños se encuentran actualmente desempleados

El proyecto Innovaciones en los Servicios Financieros para los Jóvenes del de la Red SEEP (PLP) es un proyecto de aprendizaje basado en la acción que reúne a los interesados clave con la finalidad de explorar las innovaciones en los servicios financieros para los jóvenes para ayudar a las instituciones de microfinanzas y microempresas a responder de mejor manera a las necesidades crecientes de productos apropiados y accesibles para la gente joven (entre los 12-24 años de edad). El PLP implementado en asociación con la Fundación MasterCard, se enfoca en ampliar los servicios financieros para los jóvenes a través de la exploración de modelos viables así como tratar de entender las etapas críticas por las cuales deben atravesar las organizaciones para lograr dicha ampliación. El impacto previsto de este PLP es ampliar la cantidad de clientes jóvenes cubiertos por servicios financieros apropiados y mejorar la calidad y amplitud de la prestación de servicios a los jóvenes.

The SEEP Network
1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414
Washington, DC USA 20009-5721
Phone: +1 202 534 1400
Fax: +1 202 534 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website : www.seepnetwork.org