



FINANCIANDO EL SECTOR EDUCATIVO PRIVADO ASEQUIBLE

Lecciones aprendidas y estrategias futuras para la financiación de la educación



OPPORTUNITY
EduFinance

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo	4
1. Visión global y tendencias regionales de EduFinance	6
Opiniones de los socios de EduFinance sobre las escuelas	7
Opiniones de los socios de EduFinance sobre los padres, alumnos y profesores	9
2. Cambios estratégicos en respuesta a los desafíos de COVID-19	11
Asistencia al cliente.....	12
Desembolsos	12
Colecciones	13
Digitalización	14
Apoyo al personal	15
Cambios en los productos	15
3. Estrategias futuras para la financiación de la educación	16
Crecimiento y reconstrucción de las carteras de Educación	17
Diversificación de la oferta de productos.....	19
Los Servicios Financieros Digitales como herramienta para captar clientes y mejorar la relación con los mismos...	20
Asociaciones para mejorar la competitividad	22
Anexo	24
Respuesta de EduFinance a las preguntas frecuentes	24

RESUMEN

En mayo del 2021, el equipo de Asistencia Técnica de EduFinance reunió al personal directivo de 54 instituciones financieras, repartidas entre África, Asia y América Latina, para su participación en una serie de talleres interactivos virtuales, facilitados por 11 mediadores expertos de EduFinance. Más de 120 delegados participaron en los talleres, en los que se trataron las experiencias, los desafíos y las soluciones vinculados al ofrecimiento de productos y servicios de EduFinance durante la pandemia y posteriormente.



52 INSTITUCIONES FINANCIERAS

y 2 inversores de entre 21 países



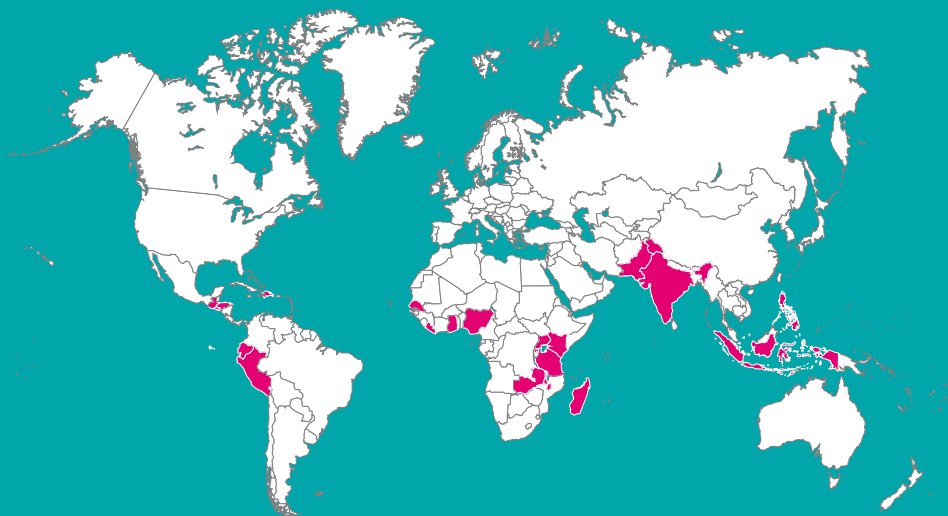
8 TALLERES VIRTUALES

durante 4 días



11 FACILITADORES EXPERTOS DE EDUFINANCE

de África, Asia, Europa y América Latina



LAS AMÉRICAS

República Dominicana, Ecuador, Honduras, Perú, Guatemala, El Salvador

ÁFRICA

Ghana, Kenia, Liberia, Madagascar, Malawi, Nigeria, Ruanda, Senegal, Tanzania, Uganda y Zambia

ASIA

India, Indonesia, Pakistán, Filipinas

“Para mí, estas sesiones han definitivamente reiterado, e incluso puede que hayan hecho que nuestros socios descubran por primera vez, que no están solos; que están junto a muchos otros como ellos en todo el mundo, lo cual es vital.”

– **Ommara Raza Ali**, Asesora Senior de Asistencia Técnica, Opportunity EduFinance



RESUMEN EJECUTIVO

Antes de que comenzara la pandemia, muchas instituciones financieras percibían al sector educativo como un mercado rentable, factor que ayudó a EduFinance a hacer crecer el número de instituciones financieras asociadas de 11 a 71 en menos de 5 años. Sin embargo, la pandemia ha afectado negativamente a la sostenibilidad del sector, con el cierre de escuelas, las cuarentenas y las reducciones en los ingresos de los hogares, que han afectado a la capacidad de las instituciones educativas para mantener negocios sustentables. No obstante, a pesar de los retos de los últimos 15 meses, las instituciones financieras han seguido mostrando su voluntad de apoyar al sector de las escuelas privadas asequibles y hay optimismo sobre las oportunidades posteriores a la pandemia.

El Servicio de Asistencia Técnica de Opportunity EduFinance (ETAF) apoya el acceso a una educación asequible, trabajando con instituciones financieras que ofrecen productos financieros al ecosistema educativo. El equipo del ETAF está formado por expertos en finanzas con sede en Europa, África, Asia y América Latina, que proporcionan una variedad de asistencia técnica y experiencia. Hasta la fecha, el equipo del ETAF ha trabajado con 71 instituciones financieras de 25 países diferentes, las cuales en conjunto han desembolsado más de 413 millones de dólares en préstamos.

Opportunity EduFinance estima que el mercado de la financiación de la educación asequible es una

oportunidad global de 36.000 millones de dólares en relación al otorgamiento de préstamos a escuelas privadas asequibles y a las familias que las utilizan. Además de estos dos productos de préstamo, otras oportunidades incluyen productos financieros para profesores, proveedores y vendedores, productos de ahorro para la educación y seguros de cuotas escolares.

En mayo del 2021, el equipo de Asistencia Técnica de EduFinance reunió al personal directivo de 54 de sus socios de África, Asia y América Latina en una serie de talleres interactivos virtuales, moderados por 11 facilitadores expertos de EduFinance. Más de 120 asistentes participaron en los talleres, en los que se trataron las experiencias, los desafíos y las soluciones vinculados al ofrecimiento de productos y servicios de EduFinance durante la pandemia y posteriormente.

Los talleres se centraron en estas tres cuestiones clave:

- ¿Cuál fue la experiencia operativa de las instituciones financieras durante el primer año de la pandemia de COVID-19?
- ¿Cuáles fueron los cambios estratégicos que las instituciones financieras emplearon para afrontar los desafíos durante ese período?
- ¿Cuáles son las estrategias y las oportunidades de mercado para la financiación de la educación en el futuro?

La principal conclusión obtenida en los talleres fue que no hay una estrategia única que funcione. Es interesante observar que no existió una estrategia común aplicable a toda la extensión de un país, y que los enfoques y soluciones difirieron entre las instituciones financieras pertenecientes a un mismo país. Lo que en cambio sucedió, fue que se emplearon estrategias similares en regiones distintas, y estas dependieron más del mercado objetivo y de la capacidad institucional de las instituciones financieras que del propio país.

El siguiente informe analiza con mayor detalle las respuestas a las preguntas clave, destacando las estrategias exitosas y las lecciones aprendidas por parte de las instituciones financieras que navegaron las carteras de financiación de la educación a través de un año de cierres de escuelas sin precedentes y la incertidumbre del mercado. Tras el análisis de las estrategias y experiencias comentadas, EduFinance presenta las siguientes recomendaciones para las futuras estrategias de financiación de la educación:

- **Crecimiento y reconstrucción de las carteras de EduFinance:** Los estudios de segmentación del mercado ayudarán a las instituciones financieras a hacer crecer o reconstruir las carteras de educación y a comprender en qué segmentos deben centrarse durante los períodos de incertidumbre. La suscripción debe adaptarse, y los métodos alternativos de evaluación crediticia pueden resultar más útiles que depender de los datos históricos. El perfeccionamiento de las estrategias de marketing digital ayudará a las instituciones financieras a aumentar su alcance.
- **Diversificar la oferta de productos holísticos:** La diversificación de productos les permitirá a las instituciones financieras seguir apoyando las necesidades educativas de los clientes y, al mismo tiempo, diversificar el riesgo durante el cierre de las escuelas. EduFinance recomienda explorar productos que atiendan a todo el ecosistema, como los servicios financieros para profesores, proveedores e instituciones de formación profesional y desarrollo de habilidades, así como productos de ahorro y seguros.
- **Servicios Financieros Digitales para mejorar las relaciones con los clientes:** La asociación con empresas fintech o el desarrollo de soluciones basadas en aplicaciones atienden importantes puntos débiles para los padres y las escuelas. Una ventaja adicional es que proporcionan a las instituciones financieras información adicional sobre el flujo de dinero de una escuela, lo que ayuda a evaluar el perfil de riesgo y la capacidad de reembolso. Sin embargo, las inversiones en este tipo de productos pueden requerir una inversión significativa o la generación de capacidades internas. Las instituciones financieras pueden empezar ofreciendo formación virtual a través de las redes sociales o seminarios web. Una formación valiosa sobre planificación empresarial, análisis del flujo de dinero y pruebas de estrés, mejora las relaciones con los clientes, al mismo tiempo que se refuerza la resiliencia del negocio del cliente.
- **Asociaciones para ampliar el alcance y aumentar la competitividad:** Es importante invertir en

asociaciones que ayuden a las instituciones financieras a seguir siendo competitivas en un mercado cada vez más digital. EduFinance ve importantes oportunidades de asociación en las siguientes áreas: préstamos conjuntos con bancos comerciales para aumentar el alcance, asociaciones entre instituciones financieras tradicionales y fintechs para mejorar las soluciones de calificación crediticia y aumentar el alcance, y asociaciones con operadores de dinero móvil, redes de agentes y otros canales de pago digitales que permitirán a las instituciones financieras diversificar la oferta de productos y ofrecer soluciones de pago flexibles.

A pesar de los desafíos relacionados con COVID-19, se espera que la demanda insatisfecha de educación no estatal aumente a corto y medio plazo, especialmente teniendo en cuenta las reducciones del gasto público en educación conforme los países luchan con la carga económica de la pandemia. Opportunity EduFinance valora el importante papel que desempeñan las instituciones financieras a la hora de subsanar estos importantes déficits de financiación y espera que las conclusiones y recomendaciones presentadas en este informe fomenten una mayor inversión pública y privada en el ecosistema de las escuelas privadas asequibles.

Estimated Growth in State Funded Education Spending



Source: World Bank (2020)

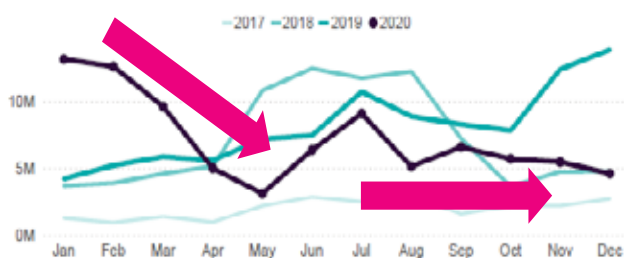
“Mi principal conclusión fue que la educación es una prioridad y que nunca debe comprometerse. Aprendí que nosotros (el mundo) estamos en esta lucha juntos; mi perspectiva se amplió!”

Njideka Nwabueze,
jefe de Grupo del Sector de la Educación,
Sterling Bank, Nigeria

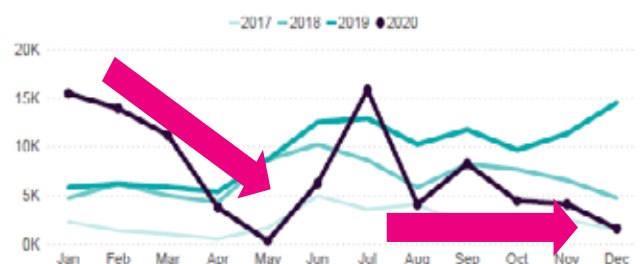
1. VISIÓN GLOBAL Y TENDENCIAS REGIONALES DE EDUFINANCE

Los desembolsos de los socios de EduFinance se ralentizaron drásticamente cuando comenzó la pandemia, pero se recuperaron en el primer trimestre del 2021.

Monthly Sales (Constant Currency USD, Value)



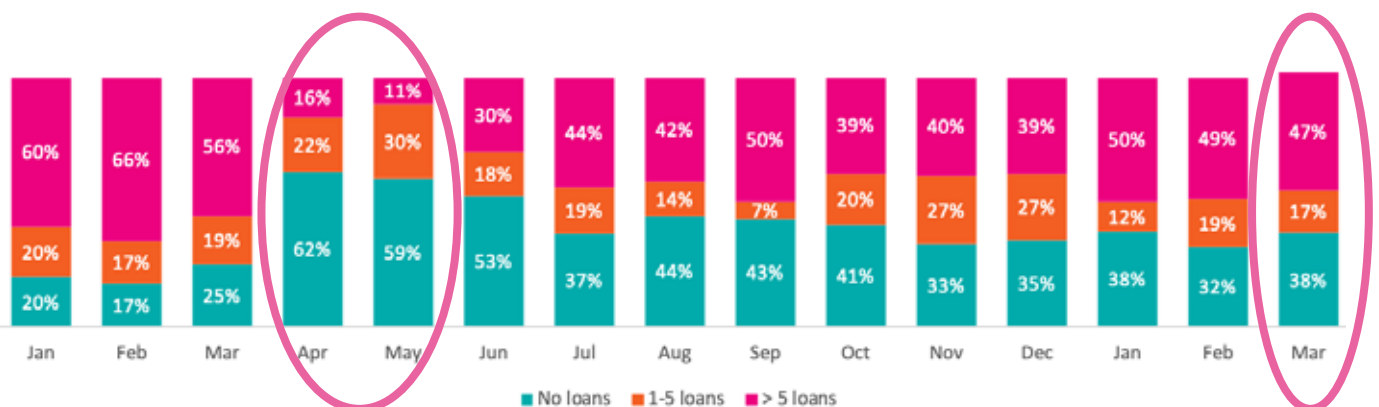
Monthly Sales (Volume)



El mes de enero del 2020 fue un pico en términos de valor y volumen de desembolsos de préstamos. De abril a mayo del 2020, casi toda la actividad se detuvo. El resto del año tuvo un comportamiento

mixto: muchas instituciones financieras empezaron a realizar préstamos nuevamente, pero muchas otras no lo hicieron.

Proportion of FIs Disbursing Loans



En abril y mayo, sólo el 16% y el 11% de las instituciones financieras concedían más de 5 préstamos al mes. En marzo del 2021, algunas instituciones financieras siguen dudando, pero otras han repuntado. Los tres primeros meses del

2021 han sido prometedores: aunque el valor y el volumen continúan por debajo de los niveles del 2020, están aumentando y son materialmente superiores a los de finales de ese año.

OPINIONES DE LOS SOCIOS DE EDUFINANCE SOBRE LAS ESCUELAS

Pérdida de ingresos

La percepción de la disminución de los ingresos de las escuelas difiere según las regiones, pero la mayoría de los socios han notado reducciones de entre el 40 y el 80%, dependiendo del tamaño de las escuelas y de la demografía a la que atienden.

En el este de África, algunas escuelas tuvieron que convertirse en establecimientos de alquiler o granjas de pollos para generar suficientes ingresos para sobrevivir.

En el sur de Asia, las escuelas han estado cerradas de forma intermitente durante más de un año. Las escuelas se cerraron en su mayoría a finales de marzo del 2020; empezaron a reabrir hacia el final del año, pero recientemente se han vuelto a cerrar debido a la segunda ola de COVID-19. **La Fundación Kashf** señaló que “las escuelas se enfrentan a dificultades financieras como consecuencia de la importante reducción de las tasas por el considerable abandono de los estudios”

Aprendizaje en línea



“ muchas escuelas no tenían ni idea de cómo impartir clases en línea, los profesores no estaban formados y los niños no tenían ordenadores portátiles.”

– Namita Raja, directora de Crédito, Auxilio Finserve, India

En todas las regiones, las instituciones financieras señalaron que las escuelas privadas asequibles no estaban preparadas para la transición al aprendizaje por medios electrónicos. En África Oriental, las instituciones financieras informaron de que sólo las escuelas de alto nivel eran capaces de mantener a los estudiantes comprometidos con este tipo de aprendizaje.

En el sur de Asia, las instituciones financieras observaron que las escuelas de las distintas zonas se veían afectadas de forma diferente. A las escuelas de las zonas urbanas o de las ciudades secundarias les resultó más fácil adaptarse y buscaron financiación para la transformación digital. Por otro lado, la mayoría de las escuelas rurales no pudieron impartir enseñanza digital por carecer de acceso a internet, y la mayoría de los alumnos no tienen acceso a dispositivos de comunicación.

Las instituciones financieras de América Latina y el Caribe informaron resultados similares; las escuelas de bajos ingresos no tenían acceso a la tecnología, al igual que los profesores y los alumnos. En el Caribe, las instituciones financieras informaron de que las escuelas tuvieron que aprender rápidamente a utilizar plataformas de aprendizaje y comunicación gratuitas, y que realizaron breves video llamadas de WhatsApp con cuatro estudiantes a la vez.

Sabeen Younas, Gerenta Senior de Proyectos del PPAF, Fondo de Alivio de la Pobreza de Pakistán

“Tenemos experiencia en la gestión de escuelas en zonas rurales. El año pasado fue difícil de entender para todos. Con el tiempo hemos aprendido cómo abordar el problema. Las escuelas de las aldeas no tienen acceso a Internet ni a la tecnología. Empezamos con el estudio en grupo y con pequeñas iniciativas, como los grupos de WhatsApp. Luego comenzamos los cuadernos de trabajo imprimibles. La demanda de aprendizaje electrónico ha mejorado, y todas nuestras escuelas exigen la instalación de laboratorios de informática y de Internet”

Necesidades de financiación de las escuelas

En la anterior investigación de EduFinance, *The Impact of COVID-19 on the Affordable Non-State School Sector*, las inversiones en clases a distancia o aprendizaje electrónico representaron la necesidad de financiación más citada. Los talleres revelaron una tendencia similar y la única otra necesidad de financiación más solicitada fue el capital de trabajo para cubrir los gastos de funcionamiento durante el cierre de las escuelas. El debate reveló que las escuelas de las zonas

urbanas o aquellas que atienden a familias de ingresos medios eran más propensas a poner en marcha iniciativas de aprendizaje electrónico en comparación con las escuelas rurales o de muy bajo coste. Una de las principales razones era que tanto las escuelas como los alumnos de estas comunidades no tenían acceso a dispositivos o datos. Este patrón se produjo en todas las regiones del mundo.

Loans Required



Source: Opportunity EduFinance (2020)

En África Oriental, muchas instituciones financieras notaron la demanda de financiar tecnología para escuelas y profesores. Algunas instituciones financieras atendieron esta demanda, pero la mayoría fueron más cautelosas. Un socio citó que, al principio de la pandemia, “la demanda de financiación era alta, pero la oferta era baja” ya que las instituciones financieras pensaban que el aprendizaje electrónico no sería eficaz. Esta mentalidad cambió en diciembre del 2020, a medida que el aprendizaje electrónico se fue extendiendo.

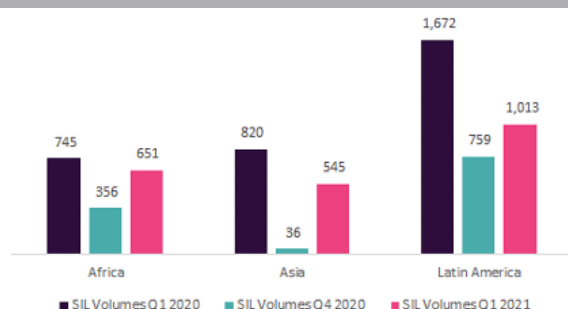
Tendencias de desembolsos y cobros

La tendencia de los desembolsos de la financiación de la educación se ha recuperado en el primer trimestre

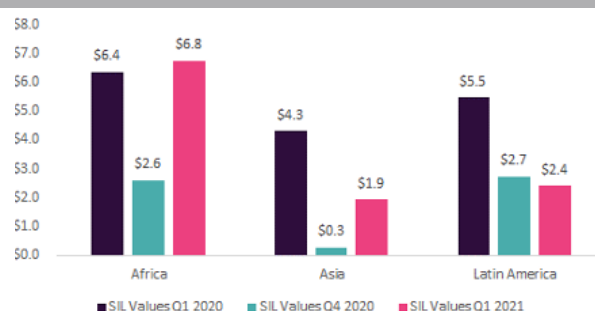
de este año, pero aún no ha alcanzado los niveles anteriores a COVID-19. Conversaciones profundas con los socios de EduFinance revelaron tendencias de desembolso mixtas. Sin embargo, el factor predominante en el que se produjeron tendencias de subida es la reapertura de las escuelas, así como algunas incidencias de los programas de ayuda del gobierno u otras estrategias.

En África, muchas instituciones financieras interrumpieron los desembolsos durante los tiempos de cuarentena y cierre escolar, y fueron reanudados cuando las economías se reabrieron. Otras instituciones financieras sólo ofrecieron préstamos complementarios para capital de trabajo. Esta tendencia

SIL Quarterly Volumes Disbursed



SIL Quarterly Value Disbursed



también se observa en la disminución del 52% de los desembolsos en el cuarto trimestre del 2020, en comparación con el primer trimestre del mismo año. En el primer trimestre del 2021, el número de Préstamos para la Mejora de las Escuelas (SIL) distribuidos en África es sólo un 13% inferior al del primer trimestre del 2020. Sin embargo, su valor ya es superior, lo que indica que se han desembolsado préstamos de mayor cuantía. Esta cifra está influenciada por la información de los nuevos socios en nuestra plataforma, pero también señala una tendencia que podría hacer que los desembolsos se acerquen a los niveles anteriores a la pandemia.

En Asia, la disminución de los desembolsos para las escuelas fue la más pronunciada, con un descenso del 96% en el cuarto trimestre del 2020 en comparación con los seis meses anteriores. Un socio de Filipinas informó de un importante descenso de la demanda; se calcula que un 45% de los proveedores de educación privada cerraron sus operaciones. La tendencia de los desembolsos en Asia ha empezado a repuntar y ahora se encuentra en el 66% de los niveles anteriores a COVID-19. Algunas instituciones financieras han continuado con la pausa de todos los desembolsos, mientras que otras están desembolsando con cautela.

En América Latina y el Caribe también se produjo un descenso significativo de los desembolsos, similar al de África, con una disminución del 55% en el cuarto trimestre del 2020 en comparación con el primero. En América del Sur, una institución financiera informó de un descenso en los desembolsos, pero señaló que las escuelas que seguían requiriendo financiación la necesitaban principalmente para comprar tecnología. Al igual que en África y Asia, los desembolsos han aumentado ligeramente en los últimos meses. Sin embargo, el valor de los préstamos desembolsados disminuyó, lo que indica que el tamaño de los préstamos es menor.

La eficiencia en el cobro de los préstamos pendientes difiere según el segmento de mercado y el área operativa. En muchos países, las moratorias y los períodos de gracia han enmascarado el impacto sobre el PAR, y sólo se obtendrá una imagen más clara cuando estas medidas de financiación lleguen a su fin.

OPINIONES DE LOS SOCIOS DE EDUFINANCE SOBRE LOS PADRES, ALUMNOS Y PROFESORES

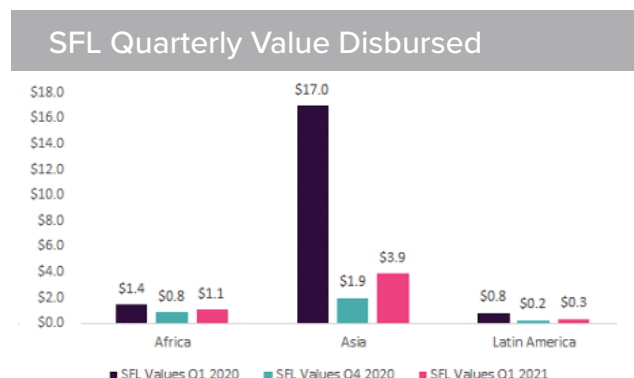
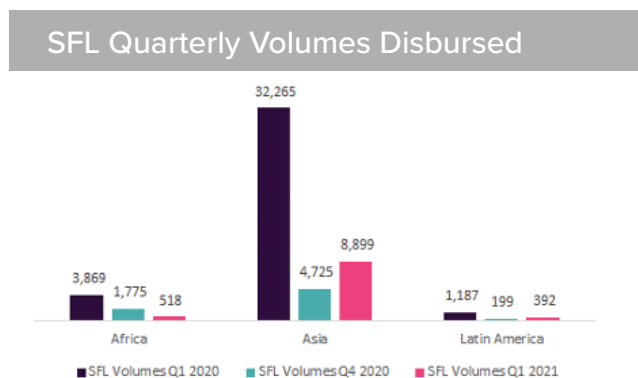
Necesidades de financiación de padres, alumnos y profesores

Muchas instituciones financieras informaron de un aumento de los padres y estudiantes que buscan financiación para la tecnología. Esta tendencia se produjo a nivel mundial. Sin embargo, algunas instituciones financieras informaron de que la demanda de financiación en realidad disminuyó debido a la caída de los ingresos familiares. Las familias que hubieran buscado financiación en equipamiento electrónico para todos sus hijos ahora únicamente podían permitirse un dispositivo para compartir con todos ellos.

Curiosamente, en América Latina, la demanda de productos de ahorro aumentó durante la pandemia y los padres tuvieron una mayor disposición a ahorrar para la educación que a pedir un préstamo. Una de las razones es que los padres se resisten a asumir reembolsos mensuales adicionales cuando los ingresos son volátiles, pero consiguen ahorrar pequeñas cantidades cada mes.

Tendencias de desembolsos y cobros

Los socios informaron acerca de tendencias mixtas; algunos de ellos informaron de un aumento de la demanda de dispositivos de aprendizaje electrónico a medida que las escuelas continuaron su actividad de manera online. En África Oriental, varios socios introdujeron préstamos de emergencia para padres y profesores. En el sur de Asia, las instituciones financieras informaron de que la demanda de préstamos para el pago de las tasas escolares se redujo, aunque todavía había cierta demanda, ya que las escuelas exigían a los padres el pago de una parte de las tasas adeudadas. Otras instituciones financieras suspendieron todos los desembolsos durante los períodos de cuarentena.



“ No detuvimos los desembolsos, porque hacerlo significaba apagar las esperanzas y los sueños de nuestros miembros.”

– **Sugeng Priyono**, Director de Operaciones de KOMIDA, Indonesia

Profesores: Un socio del sudeste asiático informó que no hubo cambios en los desembolsos a los profesores. El producto de préstamo para profesores se desembolsa a profesores certificados que reciben una subvención trimestral

del gobierno. Debido a que el subsidio continuó durante todo el año, el banco logró ampliar la financiación a los profesores durante la pandemia, manteniendo su cartera en riesgo bajo.



Afsheen Farooq,
Directora de Finanzas Educativas de la Fundación Kashf
(Pakistán)

“cuando se produjo la pandemia, estábamos terminando el primer año del programa Opportunity EduFinance EduQuality y tuvimos que cambiar el seminario final de presencial a online. Impartimos formación a las escuelas sobre cómo seguir enseñando y aprendiendo con poca tecnología y cómo mantener las finanzas y la tesorería y ahorrar para los peores casos. Las escuelas aprendieron nuevas habilidades y se sintieron cómodas con el software. Con el apoyo de EduFinance, les dotamos de las habilidades, los conocimientos y el nivel de comodidad necesarios.

Sin embargo, uno de los retos del cambio al medio digital fue que los padres y los alumnos no tienen el equipo necesario. No tienen tabletas ni teléfonos ni los recursos para comprarlos. Si no tienen los recursos, las escuelas no pueden cambiar al e-Learning aunque quieran, porque el usuario final no tiene los recursos.”

2. CAMBIOS ESTRATÉGICOS COMO RESPUESTA A LOS DESAFÍOS DE COVID-19

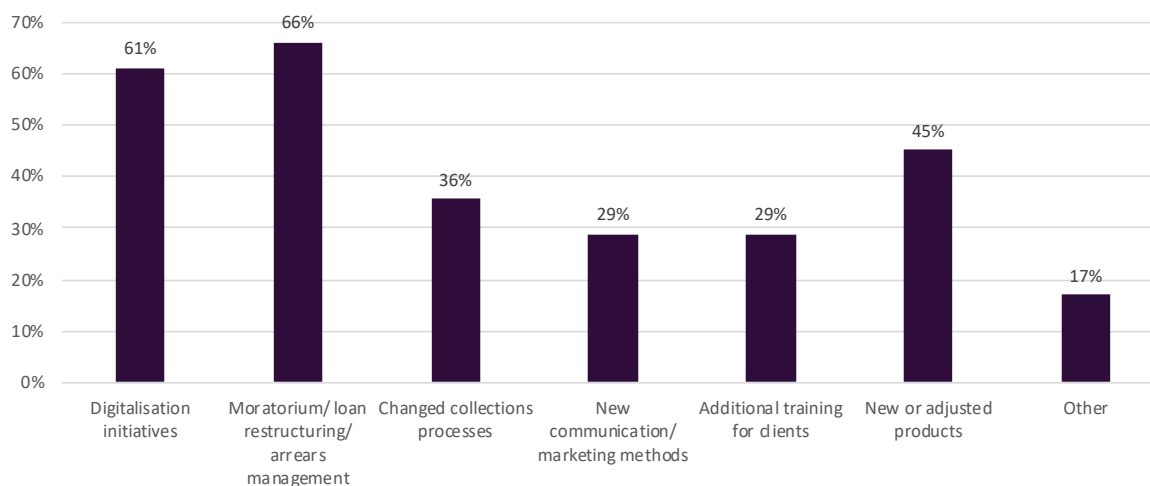
Se preguntó a quienes asistieron a los talleres qué cambios estratégicos habían realizado en su entidad financiera para afrontar los retos de COVID-19. La opción más elegida fue “moratoria, reestructuración de préstamos o gestión de la morosidad” (66% de las respuestas), seguida de iniciativas de digitalización (61%) y cambios en los productos (45%). Un número significativo de encuestados también mencionó que había cambiado sus procesos de cobro (36%), que había introducido nuevos métodos de comunicación y marketing (29%), y que había proporcionado formación adicional a los clientes (29%).

“La pandemia fue una oportunidad para transformar completamente nuestro modelo de negocio, que pasó de la financiación tradicional de infraestructuras a un modelo de relación con las escuelas.”

– Anand Krishan

Director de Operaciones de Indian School Finance Company, India

What strategic changes did your financial institution make during COVID-19?



“Digitalización inteligente para adaptarse al tamaño y capacidad de la entidad financiera, segmentación, porque la pandemia no ha afectado a todos por igual, y ajustes de producto... Lo que veo es que se ha escuchado al cliente y que las entidades financieras han respondido.”

– Juan Vega, Asesor Senior de Asistencia Técnica de Opportunity EduFinance

Asistencia al cliente

En todas las regiones, los socios se centraron en la comunicación con los clientes existentes. Las instituciones financieras asumieron el papel de comunicar a sus clientes (EduFinance) información práctica sobre el distanciamiento social, la seguridad, la reapertura de las escuelas y las pruebas de estrés. Muchas instituciones financieras aumentaron el ancho de banda de sus centros de llamadas y la respuesta en los medios sociales para que los clientes pudieran ver resueltas sus preocupaciones fácilmente sin tener que desplazarse a las sucursales. Cuando fue posible la interacción en persona, el personal de las instituciones financieras llevó a cabo sesiones de concienciación sobre los Procedimientos Operativos Estándar (POE) y distribuyó mascarillas y desinfectantes. Algunas instituciones financieras también ofrecieron becas para los hijos de los clientes, financiadas con dinero de los inversores y con el apoyo interno de la RSC:

Musoni Kenia: Ofreció a las escuelas programas de formación sobre gestión financiera y pruebas de estrés. Se hizo hincapié en ser un socio que colabora en momentos de tensión.

EdFin Microfinance Bank Nigeria: Ayudó a los clientes a digitalizarse, negociando con las empresas de telecomunicaciones y los proveedores de dispositivos para reducir los precios para las escuelas hasta en un 70%. De este modo, el precio se redujo a 15 dólares por niño para utilizar el dispositivo que estaba precargado con datos y contenidos educativos. EdFin también compartió vídeos en WhatsApp con los clientes sobre medidas de seguridad.

ASPIRE República Dominicana: Formó a propietarios de escuelas y profesores en el uso de plataformas en línea (Zoom, Google Classrooms).

Coopeclof República Dominicana: Organizó una lotería y ofreció incentivos a los clientes para que mantuvieran sus reembolsos y sus objetivos de ahorro.

Desembolsos

Las instituciones financieras adoptaron un enfoque mixto en cuanto a los desembolsos. Los siguientes tipos de tendencias de desembolso aparecieron en todas las regiones:



**John Robert Okware, CRO,
Opportunity Bank Uganda**

“En Opportunity Bank Uganda, creamos un grupo de WhatsApp para todos los propietarios de escuelas, para compartir información y asesoramiento. Organizamos talleres presenciales con los propietarios para discutir los pros y los contras de las diferentes opciones de ayuda. Esto ayudó a abrir sus mentes a las diferentes opciones para el reembolso de sus préstamos.”

- No se detuvieron los desembolsos en absoluto.
- Se ofrecieron nuevos préstamos o préstamos complementarios, pero sólo a los clientes existentes.
- Se ofrecieron diferentes productos de préstamo a diferentes clientes. Por ejemplo, apoyo financiero para el aprendizaje en línea en las grandes ciudades y capital circulante en las ciudades pequeñas y localidades rurales.
- -Se pararon todos los desembolsos durante un período de entre 3 y 12 meses, en función de la gravedad de COVID-19 en el país y del momento en que reabrieron las economías.

Colecciones

No hubo un enfoque único, y las instituciones financieras de un mismo país adoptaron diferentes estrategias en función de su tamaño y su mercado objetivo. Algunos ejemplos de estrategias de cobro en las distintas regiones fueron:

- Ofrecer moratorias de acuerdo con los mandatos gubernamentales o los períodos de gracia oficiales.
- Renunciar a los intereses acumulados por los clientes durante el período de moratoria.
- Reestructuración del préstamo para alargar el plazo y reducir el importe de las cuotas.
- Reducción de intereses para ayudar a la recuperación de las escuelas.
- Permitir a los clientes pagar sólo los intereses y aplazar la devolución del importe principal durante un período de tiempo previamente acordado.
- Modificar la frecuencia de cobro de los préstamos para que coincida con los cambios

en la recaudación de las cuotas escolares.

- Reestructuración por segunda vez cuando las escuelas reabrieron, para permitir a los clientes pagar los préstamos más rápidamente cuando los flujos de caja se estabilizaron.
- En los casos en que las instituciones financieras ofrecían préstamos colectivos, el número de miembros que asistían a las reuniones del grupo se redujo.
- Ofrecer un plan de regularización de una sola vez para que los clientes pongan sus cuentas al día con la exención de todos los gastos.

Conocer las necesidades de los clientes en los distintos segmentos del mercado fue clave. La pandemia afectó de forma diferente a distintos sectores y zonas geográficas de un mismo país. Recoger datos sobre los clientes y perfilar qué tipo de clientes se verían más afectados o necesitarían una reestructuración de los préstamos permitió a las instituciones financieras actuar de forma proactiva en la pandemia.



Durante la pandemia se introdujeron tres tipos de intervención: refinanciación, reestructuración y pago normal. “Es un sector en el que creemos y que suele ser lucrativo. Creemos que hay una forma de superar los retos que estamos teniendo.”

– **Chilufya Mwamba,**
Jefe de Desarrollo Empresarial, Marketing y Comunicaciones de EFC Zambia



“Tomamos la decisión de reducir los tipos de interés y cambiar los métodos de cobro para ajustarnos a los flujos de dinero de las escuelas. Las escuelas solían recibir las cuotas trimestralmente, pero cambiaron a la modalidad mensual para ajustarse a los reducidos ingresos de los padres. Una de las iniciativas que ha contribuido a que los desembolsos vuelvan a subir en el 2021 es la del gobierno de Lagos, que creó un fondo de educación con un tipo de interés bajo específicamente para ayudar a las escuelas a recuperar lo desembolsado a través de las instituciones financieras. Si no existiera esa iniciativa, seguiríamos teniendo incertidumbre.”

– **Bunmi Lawson,** CEO de EdFin Microfinance Bank Nigeria



“El flujo de dinero de las escuelas ha mejorado con la reapertura, por lo que ahora hay menos necesidad de reestructuración. Algunas escuelas incluso han vuelto y han dicho que quieren que sus préstamos vuelvan a ser como antes. Para estas escuelas, reduciremos el período de préstamo para que puedan devolver sus préstamos más rápidamente. En el caso de las escuelas que no se han recuperado, estamos pensando en cómo podemos renunciar a los intereses para ayudarlas a recuperarse.”

– **John Robert Okware,** CRO, Opportunity Bank Uganda

“Nuestro enfoque estratégico fue la gestión “enfática” de la cartera. A lo largo de toda nuestra cartera, escuchamos a nuestros clientes y acordamos calendarios de reembolso alineados con su reducida capacidad de ingresos. Construimos un modelo ponderado para entender la probabilidad de recuperación de los préstamos teniendo en cuenta las geografías, los sectores y otros factores. No tuvimos acceso a las ayudas del gobierno, pero pudimos ofrecer períodos de gracia de 6 a 12 meses utilizando nuestros recursos internos.”

– Katty Kanashiro, Gerente de Negocios de ABACO Perú

Digitalización

No es de extrañar que casi todas las instituciones financieras mencionaran la digitalización como una iniciativa estratégica utilizada para abordar los retos de COVID-19. La naturaleza de la digitalización dependía del tamaño y la capacidad de gestión de la institución financiera y del mercado al que servía.

Muchas instituciones financieras también aumentaron el uso de la banca móvil, los pagos

por móvil y la banca de agentes para ayudar a la devolución de los préstamos. De este modo, los clientes no tenían que desplazarse a las sucursales, lo que minimizaba los riesgos para la salud del personal y los clientes y aumentaba la eficiencia. Esto fue especialmente útil en las regiones donde se produjeron cierres en los que los agentes de crédito no podían desplazarse a los pueblos.

“Nuestro éxito se basó en aceptar que la crisis estaba ahí para durar. Aceptar significaba que no podíamos hacer otra cosa más que innovar. Uno de nuestros retos fue cambiar nuestro modelo operativo de papel a digital. Cambiamos nuestras solicitudes de crédito para que los clientes pudieran pedir los préstamos en nuestra página web y toda la documentación pudiera enviarse virtualmente.”

– Luis Perez, COSAMI Guatemala

Monederos móviles

Varios socios habían desarrollado carteras móviles durante la pandemia o habían ampliado su producto existente:

- **AB Bank Zambia** – Lanzó un monedero móvil y se asoció con operadores de telefonía móvil unos meses antes de la pandemia. Los planes de continuidad del negocio se centraron en utilizar estas iniciativas para animar a los clientes a devolver sus préstamos a través de los operadores móviles y de su monedero móvil. El banco está preparando el lanzamiento de un producto de ahorro digital en el 2021.
- **Mobilink Pakistán** – La pandemia obligó a la gente a utilizar plataformas móviles, ya que los mercados y las tiendas estaban cerrados. Hubo un gran aumento de los pagos por móvil. Incluso las personas que nunca habían utilizado las plataformas móviles se vieron obligadas por la pandemia a abrir cuentas y a realizar pagos de forma digital utilizando los monederos de Jazz u otros proveedores. Se proporcionó apoyo a los clientes sobre cómo utilizar sus carteras móviles para pagar compras o solicitar préstamos. Las plataformas móviles hicieron que los clientes no tuvieran que desplazarse y aumentaron la seguridad de toda la comunidad.

Marketing

El cambio hacia el marketing digital y los medios sociales comenzó antes de la pandemia, pero se ha acentuado y se espera que dure. El marketing digital que tuvo éxito se basó en el cliente y el medio de entrega (WhatsApp, Facebook, Google, TikTok) se adaptó a las necesidades de los clientes.

- **Facebook, Perú** – El marketing de Ahorro para la Educación se realizó a través de Facebook. La institución financiera ofrece una serie de capacitaciones, consejos y videos de educación financiera a través de su página.
- **TikTok, Indonesia** – Una institución financiera utiliza concursos de baile y desafíos para dar a conocer su producto de ahorro. El ganador recibe ahorros como premio. TikTok es un medio muy utilizado por el mercado objetivo de la institución.

Apoyo al personal

Se pasó de considerar a los agentes de crédito como prescindibles y de que los incentivos se basaran en el número de préstamos desembolsados, a ofrecer un apoyo más integral al personal y a cambiar los incentivos para centrarse en las relaciones con los clientes. Algunas iniciativas que se mencionaron fueron:

- Pagar los salarios por adelantado y reembolsar las vacunas.
- Pasar al trabajo en línea y aumentar la comunicación con el personal; reuniones diarias en línea para actualizar los progresos.
- Cambiar los incentivos para el personal de campo con la intención de motivarlo, además de cambiar las recompensas financieras y los incentivos para los oficiales de campo y los gerentes.
- Proporcionar formación en línea y apoyo psicológico al personal para garantizar la continuidad de la actividad.

Cambios en el producto

Para hacer frente a las nuevas necesidades de los clientes durante la pandemia, las instituciones financieras lanzaron nuevos productos o modificaron los existentes. Cosami Guatemala, por ejemplo, desarrolló un préstamo instantáneo para que los clientes pudieran comprar tecnología. Los padres podían acceder a un préstamo de hasta 1.200 dólares con aprobación en 30 minutos. La respuesta de los clientes fue muy buena y el PAR sigue siendo cercano a cero. Sin embargo, Cosami observó que la demanda del producto era estacional.

Otros socios de América Latina informaron de que habían realizado una segmentación del mercado para ofrecer servicios y productos personalizados a diferentes tipos de escuelas, como la refinanciación para permitir a los clientes terminar los proyectos activos, el capital de trabajo para las escuelas que necesitaban pagar sus facturas a tiempo y el crédito para ayudar a las escuelas a combatir el COVID-19 (por ejemplo, para pagar las máscaras y el equipo).

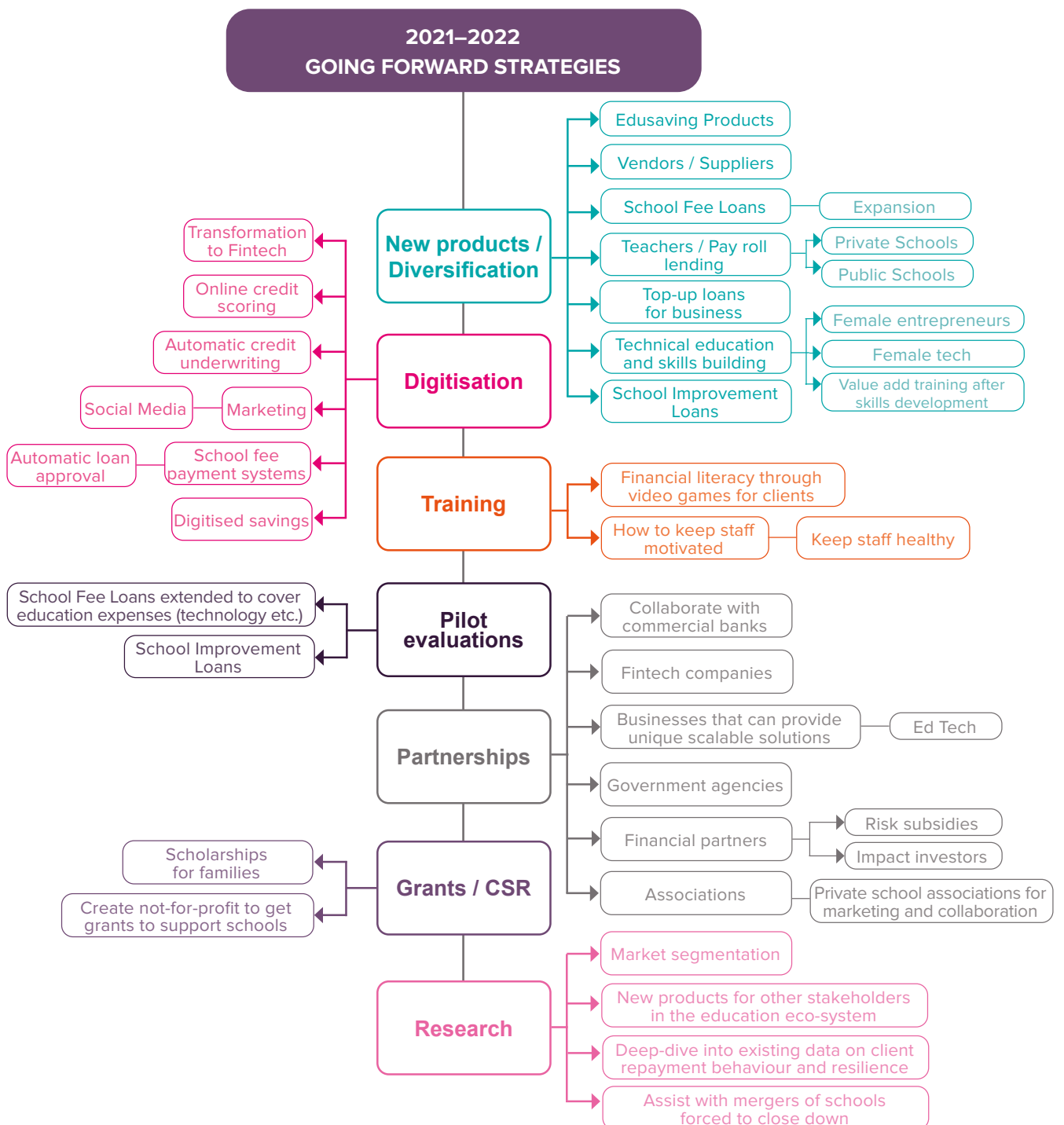
En el sur de Asia, las instituciones financieras observaron que las escuelas de las distintas zonas se veían afectadas de manera diferente. Las escuelas de las zonas urbanas o de las ciudades de nivel 1 y 2 tuvieron más facilidad para adaptarse y buscaron financiación para la transformación digital. Muchos socios financieros proporcionaron préstamos de recarga o crearon préstamos de emergencia para esos clientes existentes. Otro enfoque fue el seguido por Taleem Finance Company en Pakistán, que reorientó su atención hacia las empresas de los padres. Sus préstamos para empresas permitieron a los padres mantener cierta estabilidad en el flujo de dinero y permitió que pudieran pagar las tasas escolares para mantener a sus hijos en la educación.

Ioann Fainsilber, Cofundador de Pintek

“Antes de la pandemia, muchas escuelas necesitaban mucha interacción cara a cara. Con la llegada del COVID-19, gran parte de nuestra estrategia de comercialización se digitalizó. Nos resultó mucho más fácil hacer seminarios web y pudimos llegar a un mayor número de colegios en una sola reunión, en lugar de hacer marketing individual. Era posible agrupar a unas 20 instituciones educativas y proveedores en la misma franja horaria y podíamos llegar a zonas remotas, que normalmente no cubriríamos. La eficacia de las ventas aumentó considerablemente y el coste de adquisición de nuevos clientes disminuyó, lo que hizo que nuestro enfoque fuera mucho más escalable.

Desgraciadamente, ese no ha sido el caso de nuestra cartera B2C. Hemos intentado llegar a los clientes a través de anuncios en Facebook y Google. Sin embargo, había muchos prestamistas de consumo que peleaban por las mismas palabras clave, lo que hacía que el marketing a través de estos canales fuera bastante caro. Mi consejo para el marketing digital depende de lo que haga el resto del sector. ¿Hay muchos otros prestamistas que estén peleando por las mismas palabras clave de forma agresiva? Además, ¿es Facebook o Google el lugar adecuado para encontrar su mercado objetivo y es ahí donde quieren ser alcanzados? La clave del marketing digital es averiguar primero a quién se quiere llegar, y luego, por qué medio quieren ser alcanzados.”

3. FUTURAS ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN DE LA EDUCACIÓN



El sector de los servicios financieros crea valor para los clientes resolviendo los retos monetarios de sus vidas, y es claro que la pandemia ha creado mayores desafíos para muchos clientes. En el caso de la financiación de la educación, esto ha creado un entorno para la innovación en los dos productos de préstamo más destacados que se utilizan en todo el mundo: Préstamos para la Mejora de la Escuela y Préstamos para Gastos de Escolaridad. También ha aumentado la urgencia de explorar la financiación más allá de estas dos opciones principales y de diversificar los productos para atender las necesidades de todo el ecosistema ofreciendo un conjunto completo de servicios financieros.

Hemos visto que se ha hecho más hincapié en reconocer y abordar la importancia de que los profesores, las escuelas y los estudiantes tengan acceso a los datos y a los dispositivos digitales, y que sepan cómo utilizarlos. Incluso cuando las escuelas vuelvan a abrir y se reanude la enseñanza presencial a tiempo completo, se espera que la demanda de aprendizaje electrónico continúe. Muchas familias de los países en los que operan nuestros socios gastan en clases particulares adicionales para sus hijos al margen de las cuotas escolares, y la tecnología puede llenar este vacío de aprendizaje. Además, algunas escuelas habrán cerrado sus puertas de forma permanente durante la pandemia y es posible que veamos una situación en la que las escuelas gubernamentales estén por encima de su capacidad, al mismo tiempo que la oferta de educación privada se habrá reducido significativamente. Cuando se permita la reapertura total de las escuelas, se necesitarán inversiones para reforzar la oferta y añadir más de **66 millones de plazas** en los próximos cinco años.

CRECIMIENTO Y RECONSTRUCCIÓN DE LAS CARTERAS DE EDUCACIÓN

Mapeo por zonas y segmentación del mercado

COVID-19, los períodos de cuarentena y los cierres de las escuelas no han afectado a todas las escuelas o comunidades por igual. Es importante entender qué segmentos se han visto más afectados y qué

segmentos pueden seguir siendo rentables durante la siguiente fase de la pandemia. Es probable que las escuelas más pequeñas o las que atienden a comunidades de muy bajos ingresos se hayan visto más afectadas. Sin embargo, puede haber otras razones que expliquen la debilidad de las perspectivas, como el hecho de que las escuelas estén situadas en zonas rurales o remotas, la competencia técnica de la dirección de las escuelas y el acceso a la financiación gubernamental o a los programas de ayuda.

Los estudios de segmentación del mercado y el análisis sectorial del sector de la educación pueden ayudar a las instituciones financieras a aumentar o reconstruir sus carteras de educación y a comprender en qué segmentos deben centrarse durante los próximos períodos de incertidumbre. Los segmentos en los que hay que centrarse a corto y medio plazo parecen ser la educación superior, la EFTP, el emprendimiento juvenil y la educación primaria. Es importante entender las razones por las que algunas escuelas han sobrevivido hasta ahora en la pandemia mientras que otras han cerrado sus puertas definitivamente. Descubrir estas razones ayudará a las instituciones financieras a diseñar estrategias para (re) desplegar su cartera de EduFinance.

Obviamente, los productos y estrategias de EduFinance no deben desarrollarse aisladamente del mercado objetivo. Una investigación cualitativa más profunda permite a las instituciones financieras comprender qué características de los productos se adaptan a qué tipo de clientes y cuáles son sus verdaderos retos y necesidades más allá de las cifras y las estadísticas. Este conocimiento también puede utilizarse para reevaluar los procesos y la gestión de riesgos de una institución financiera. Por ejemplo, se puede reducir el riesgo ofreciendo préstamos a más largo plazo y períodos de carencia anuales, ya que eso permite que los préstamos sigan el flujo de ingresos de las escuelas.

Además de la segmentación del mercado, se recomienda realizar otros estudios de mercado locales sencillos que pueden ayudar a crecer y reconstruir las carteras:

- Mapeo de zonas, para saber qué escuelas y comunidades tienen conectividad y, por lo tanto, pueden impartir eLearning (y necesitan préstamos para adquirir equipos digitales y software).
- Profundizar en los datos existentes para comprender qué clientes de EduFinance tienen una mayor capacidad de reembolso o son negocios más resistentes. Algunas

- instituciones financieras descubrieron que los importes de los préstamos más bajos tienen en realidad un mayor riesgo que los créditos de mayor cuantía.
- Evaluaciones piloto de los productos que se han probado durante la pandemia, y para descubrir si se deben hacer ajustes de configuración una vez que se recupere la normalidad.
- Explorar el cierre de las escuelas que no pagan, con vistas a ayudar a posibles fusiones y adquisiciones por parte de otras escuelas privadas.
- Investigar las necesidades de otros actores del ecosistema de las escuelas privadas asequibles, como los profesores, el personal de apoyo, los vendedores y los proveedores de la escuela y del ecosistema

“Hicimos un mapa del impacto previsto de COVID-19 por zonas para poder centrar nuestras acciones en las diferentes zonas en consecuencia. Nuestra estrategia clave ha sido mantener una planificación flexible durante todo el año.”

– Dania Soriano, SanMarquena Honduras



“Es importante hacer un estudio de mercado, conocer la normativa, reunir la información necesaria para desarrollar el producto y mitigar el riesgo. Realizar una buena investigación es clave.”

– Belinda Gomez, ADRA Perú

Calificación crediticia y métricas alternativas

La mayoría de los socios de EduFinance prestan a clientes que no tienen un historial crediticio adecuado, estados financieros o activos garantizables. Para superar esto, algunas instituciones financieras han desplegado algoritmos de crédito y modelos de puntuación que predicen la probabilidad de un cliente de que no pague, basándose en datos anteriores. Sin embargo, los datos históricos se han debilitado durante la pandemia debido a las continuas moratorias crediticias, las reestructuraciones de préstamos, los períodos de gracia y los bloqueos recurrentes. Esto significa que los algoritmos de crédito han perdido precisión a la hora de reflejar la capacidad y la voluntad de devolver un préstamo de los clientes potenciales.

Debido a la pandemia, las escuelas y los padres luchan por mostrar un flujo de dinero estable en el último período. En conjunto con el debilitamiento de los modelos de calificación crediticia, estos factores generan que las instituciones financieras exijan cada vez más garantías sólidas para obtener préstamos. Esto hace que muchas escuelas y padres queden excluidos del acceso a los préstamos por falta de activos garantizables.

Dada la ausencia de datos fiables del pasado, además de evaluar la capacidad actual de reembolso de un préstamo, se recomienda utilizar

indicadores alternativos para evaluar la solvencia de los clientes potenciales. Estos indicadores pueden centrarse en la capacidad de recuperación de la empresa del cliente, el acceso a fuentes de ingresos alternativas, los garantes en lugar de las garantías y las habilidades empresariales y de negocio del cliente. Los modelos psicométricos también pueden ser útiles para evaluar la personalidad y la capacidad de recuperación del cliente, lo que incluye la evaluación del “locus of control” del cliente, la impulsividad, la percepción de los demás y la fiabilidad. Para las escuelas, también puede ser importante evaluar el tiempo que el cliente dedica a la participación de los padres, lo que se espera que afecte positivamente a los ingresos generados por las cuotas escolares.

Marketing

El marketing digital aumentó su importancia durante la pandemia y se espera que siga siendo una parte importante de la estrategia de marketing de las instituciones financieras. Muchos socios piensan que comenzarán a utilizar un enfoque doble; continuar con el marketing tradicional mientras refuerzan y profundizan el alcance de los esfuerzos del marketing digital.

Se habló de cuatro enfoques principales para el marketing digital: anuncios de pago, difusión y apoyo en las redes sociales, seminarios web

y aplicaciones de marca. Los seminarios web y las redes sociales son una forma útil y rentable de comercializar nuevos productos a un público más amplio y de mantener el contacto con los clientes actuales de forma virtual. Los contenidos de formación impartidos a través de las redes sociales y los seminarios web pueden añadir valor a los clientes, especialmente cuando se centran en la planificación empresarial, los escenarios de pruebas de estrés y la resiliencia financiera. Estas formaciones pueden ayudar a generar confianza por parte de los clientes en una institución financiera ante la ausencia de interacciones cara a cara. Otras recomendaciones para fomentar la confianza incluyen mostrar hechos a la audiencia, como el número de clientes financiados por la institución y testimonios de líderes del mercado.

A la hora de diseñar una estrategia de marketing digital, es importante hablar primero con los clientes

a los que se pretende llegar con el marketing, así como con el personal de la institución financiera que conoce el mercado objetivo y con las partes interesadas del sector, como las asociaciones. Las preguntas de esta investigación cualitativa deben centrarse en **1)** los puntos de dolor de los clientes, **2)** la competitividad del producto, **3)** el mensaje al que responderá el cliente a través de la comunicación digital y **4)** el medio más eficaz para llegar a los clientes.

Una última observación sobre el marketing digital es que los medios de comunicación convencionales, como Facebook y Google, pueden resultar caros si muchas organizaciones pelean por el mismo tipo de palabras clave. En algunos mercados, palabras tan precisas como “préstamo”, “crédito” y “EduFinance” se han vuelto demasiado caras.

“El potencial del sector educativo de Pakistán para transformar la dinámica socioeconómica del país sigue sin aprovecharse debido a la limitada disponibilidad de la financiación que necesitan las escuelas privadas y las instituciones de enseñanza técnica para ampliar sus operaciones. El MMBL prevé un Pakistán financieramente empoderado, y a través del Préstamo Escolar, quiere desempeñar su papel en el fortalecimiento del acceso a la educación para todos.”

– **Ghazanfar Azzam**, CEO de Mobilink Microfinance Bank (MMBL)

DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA DE PRODUCTOS HOLÍSTICOS

La diversificación de los productos puede permitir a las instituciones financieras seguir apoyando las necesidades educativas de los clientes y, al mismo tiempo, diversificar el riesgo durante el cierre de las escuelas. EduFinance ha observado un aumento de la demanda global de los productos listados a continuación. Se recomienda a las instituciones financieras que exploren estas opciones:

Los **préstamos para profesores** pueden utilizarse para financiar las necesidades tecnológicas y de desarrollo profesional de los profesores. La asociación con escuelas sostenibles también abre la posibilidad de conceder préstamos sobre la nómina a las instituciones financieras. Los financiadores también podrían dirigirse a los profesores que combinan su trabajo en escuelas privadas y públicas. Esto aumenta el tamaño de su mercado objetivo.

Los **préstamos terciarios y profesionales** proporcionan financiación para cursos técnicos de corta y larga duración para estudiantes de alto nivel. Se recomienda que la suscripción se centre en el potencial de ingresos de los estudiantes cuando



Abel Ovenseri, Jefe de Estrategia Corporativa, LAPO, Nigeria

“Decidimos ir más allá de SIL y SFL. Para que el sistema educativo funcione, hay que trabajar de forma holística con todos los integrantes de ese ecosistema y garantizar que todas las empresas que trabajan para ampliar la frontera de la educación puedan mantenerse en funcionamiento. Para que la educación funcione después del COVID, todas estas empresas deben ser fuertes, y esa es nuestra próxima prioridad.”

terminan sus cursos de desarrollo de habilidades. Por lo tanto, se considera que los cursos más prácticos, como los de informática y habilidades técnicas, son más fáciles de financiar. Las asociaciones con institutos terciarios y de formación profesional pueden ayudar a la captación de clientes y a la gestión del riesgo.

La **financiación de los proveedores** ayuda a aumentar el alcance creando asociaciones entre las instituciones financieras y los proveedores de las escuelas (uniformes, comida del comedor escolar, libros y tecnología). Al asociarse con los proveedores, existe la oportunidad de obtener equipos más baratos para el sector educativo. Algunas instituciones financieras podrían ayudar a las escuelas a reducir sus costes de compra de tecnología en un 25-50%. Otros posibles socios son las empresas de tecnología educativa y la creación de un producto financiero que incluya dispositivos electrónicos precargados con

aplicaciones educativas (por ejemplo, una tableta con zoom, acceso a un repositorio y herramientas de aprendizaje). Estos productos podrían ofrecerse a las escuelas, los padres o los profesores.

Los **productos de ahorro** ayudan a las familias a cubrir choques inesperados sin tener que endeudarse (lo que podría no ser sostenible en tiempos difíciles como la pandemia). La demanda de productos de ahorro para la educación ha aumentado a medida que la pandemia ha incrementado la percepción de los clientes sobre la importancia de las redes de seguridad. EduSave parece tener más demanda en los mercados algo más acomodados, donde los clientes tienen mayores conocimientos financieros. Además de los productos de ahorro para cubrir las crisis de ingresos, los productos de ahorro basados en objetivos también son populares y ayudan a las familias a reservar dinero para que los niños continúen sus estudios en la educación superior.



“Las mujeres rurales necesitan poder ahorrar a diario. Es demasiado difícil esperar una semana o un mes. Para las mujeres, la demanda de ahorro siempre está relacionada de algún modo con la educación.”

– Rekha Kulkarni, CEO de Mann Deshi Bank India

Los **seguros** han aumentado su importancia para muchas familias durante la pandemia, aunque suelen ser menos importantes que el crédito y el ahorro. Un producto es, por ejemplo, asegurar la educación. Esto ayuda a los padres a estar seguros de que habrá una continuidad en el pago

de las cuotas escolares si ya no pueden trabajar. El seguro podría estar vinculado a EduSave y a los créditos (por ejemplo, mientras ahorres o tengas un crédito pendiente, pagaremos las tasas escolares en caso de que pierdas tu trabajo/ empresa).

“Si hay un millón de clientes de préstamos, habrá mil millones de clientes de ahorro, y esos clientes también necesitarán un seguro para la próxima crisis.”

– Juan Vega, Asesor Senior de Asistencia Técnica de Opportunity EduFinance



SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES PARA MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Las aplicaciones y plataformas como **SchoolPay** en Uganda o **Finwego** en la India, que ayudan a las escuelas a hacer un seguimiento de los flujos de efectivo, son útiles tanto para las escuelas como para las instituciones financieras. La mayor parte de los ingresos de las escuelas proceden de las tasas de matriculación/término, la venta de uniformes y libros, y los pagos por otros servicios como las comidas escolares, el transporte, los dormitorios

y los exámenes. Las principales salidas de dinero para las escuelas son los salarios, seguidos de otros gastos como los pagos de alquileres o hipotecas, servicios públicos, mantenimiento y equipamiento. Muchos propietarios de escuelas privadas asequibles tienen conocimientos limitados de finanzas y contabilidad. Crear una forma fácil de hacer esto, ayuda a los propietarios de los colegios a gestionar sus negocios y da a las

instituciones financieras visibilidad de los flujos de dinero y de la capacidad de reembolso. Ofrecer estas herramientas de forma gratuita puede ser una buena herramienta de marketing que permita a las instituciones financieras captar clientes y mitigar algunos de los riesgos que conllevan los préstamos a las escuelas. Estas aplicaciones proporcionan, por ejemplo, información sobre los picos de entrada, lo que ayuda a elaborar un plan de reembolso del préstamo. Una plataforma financiera también puede ayudar a las escuelas a ver cuándo es probable que los padres paguen. Por ejemplo, a principios de mes, cuando reciben sus salarios o cuando los ingresos de la empresa tienden a ser más altos .

Las instituciones financieras también podrían crear su propia plataforma. El tipo de plataforma depende de tres cosas: **1)** las necesidades de los clientes, **2)** la capacidad tecnológica de la institución financiera, y **3)** los recursos que la institución financiera tenga para invertir en la iniciativa. Al hablar con los clientes, las instituciones financieras se hacen una idea de los problemas que tienen las escuelas para mantener registros financieros precisos. Para mantener los costes bajos, el prototipo podría empezar como una plantilla gratuita de gestión de cuentas basada en Excel, junto con una formación de usuarios para las escuelas, para probar el enfoque antes de desarrollar una plataforma independiente. Esta vía de desarrollo ha sido realizada por varios socios de la ETAF.

Al crear servicios digitales, la experiencia del usuario es clave. La investigación de EduFinance muestra que la mayoría de los colegios privados asequibles llevan la contabilidad de forma manual. La sencillez, la facilidad de uso y la utilidad serán esenciales para que los colegios confíen en la plataforma y sigan informando de ella. Probar el producto con los usuarios es esencial durante la fase de desarrollo de este, al igual que la formación.

Además, para mejorar el cobro de las cuotas escolares, las escuelas y los padres pueden recibir ayuda a través de aplicaciones y plataformas. Antes de la pandemia, el pago de las cuotas escolares era un punto difícil. Los padres solían tener que desplazarse a las escuelas para pagar en efectivo o mostrar el recibo de pago del banco, lo que costaba tiempo y dinero. Con los cierres de las escuelas, ha sido aún más difícil para los padres pagar las cuotas escolares y casi todas las escuelas han visto un descenso en su recaudación. El desarrollo de soluciones basadas en aplicaciones puede resolver este problema para los padres, permitiéndoles pagar a través de una aplicación o utilizando monederos electrónicos. Una ventaja adicional es que proporciona a las instituciones financieras información adicional sobre el flujo de dinero de una escuela, lo que ayuda a evaluar su perfil de riesgo y su capacidad de reembolso.

Durante la pandemia, varios socios de EduFinance desarrollaron o ampliaron las soluciones de edtech y fintech para el sector educativo. Por ejemplo, Sterling Bank en Nigeria, Mobilink Microfinance Bank en Pakistán y Pintek en Indonesia:

Sterling Bank Nigeria:

- **Plataforma EduBank:** Plataforma que ofrece servicios financieros y no financieros a los interesados en la educación. Uno de los retos de los centros educativos es el cobro de las tasas escolares y la conciliación digital de las mismas con sus registros. La plataforma resuelve este problema permitiendo una recaudación eficiente de las cuotas escolares, junto con la gestión de las facturas y nóminas.

En colaboración con la organización “Un millón de profesores”, la aplicación cuenta con programas de formación para dotar a los profesores de las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus capacidades y su carrera profesional y para impulsar los resultados del aprendizaje en las escuelas. La aplicación abarca la pedagogía, la comunicación eficaz y la preparación para los exámenes de certificación.

- **Plataforma EdPay:** Sterling Bank ha desarrollado una plataforma de cobro de cuotas escolares que le facilita a los padres el pago de las mismas (de todas las escuelas asociadas) a un tipo de interés bajo (las cuotas escolares se pagan por adelantado a la escuela).

Mobilink Microfinance Bank (MMBL), Pakistán:

- **JazzCash:** MMBL y su empresa asociada Jazz (el mayor operador de telefonía móvil y empresa digital de Pakistán) gestionan el mayor monedero móvil digital de Pakistán, JazzCash, que ofrece pagos esenciales y servicios bancarios sin sucursales a clientes de todo el país. A través de JazzCash, los clientes también pueden realizar pagos educativos a escuelas, colegios y universidades de forma digital y muy cómoda.
- **El programa Jazz Smart School:** La empresa matriz de MMBL, VEON, apoya firmemente el empoderamiento de las mujeres y la educación de las niñas. El programa Jazz Smart School fue lanzado por Jazz en el 2017 en el marco de su programa de sostenibilidad. Introdujo una solución de aprendizaje inteligente en el sistema escolar tradicional a través de una plataforma de aprendizaje digital. El programa utiliza la tecnología móvil para mejorar la calidad de la enseñanza y la rendición de cuentas, con técnicas como los paneles de rendimiento basados en aplicaciones y los portales web para hacer un seguimiento de los resultados y mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Pintek Indonesia:

- Pintek ha desarrollado un software para ayudar a los colegios a facturar digitalmente y aumentar la eficiencia en el cobro de las cuotas escolares. A través de la plataforma, los padres pueden pagar las cuotas escolares a través de una serie de canales de pago incluso cuando las escuelas estaban cerradas.

ASOCIACIONES PARA AMPLIAR EL ALCANCE Y AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD

Las asociaciones permiten a las instituciones financieras aumentar su alcance y desarrollar productos especializados fuera de sus áreas de experiencia. Si la institución financiera no tiene la capacidad interna para desarrollar las plataformas digitales mencionadas anteriormente, resulta útil asociarse con empresas de tecnología financiera. Estas asociaciones también pueden ayudar a aumentar el alcance y mejorar las soluciones de calificación crediticia, y acceder a indicadores alternativos de la capacidad de pago, como los pagos de servicios públicos y el uso de las redes sociales de un cliente, junto con las comprobaciones típicas de la oficina de crédito.

Otras asociaciones que pueden ser interesantes para las instituciones financieras desde el punto de vista comercial son las oportunidades de cofinanciación. EduFinance está viendo aparecer más asociaciones de este tipo en diferentes regiones. Al asociarse con los grandes bancos comerciales, que suelen conceder préstamos de mayor cuantía a tipos de interés más bajos, las instituciones financieras más pequeñas pueden actuar como co-prestamistas o socios de abastecimiento y ganar una comisión. Normalmente, la institución financiera más pequeña mantendría un mínimo del 20% del préstamo en sus libros y el 80% en los bancos comerciales asociados. Esta colaboración aumenta el alcance y la financiación de las escuelas más pequeñas o de

menor categoría, que no son el mercado objetivo típico de los bancos comerciales.

Por último, la pandemia ha acelerado la tendencia a la digitalización, ya que, más que un impulso estratégico para la innovación se ha convertido en una necesidad para la continuidad del negocio. Es probable que esta tendencia continúe en el período posterior a la pandemia, dado que la comodidad de uso seguirá impulsando la elección de los clientes. Las asociaciones con operadores de dinero móvil, redes de agentes y otros canales de pago digitales, contribuyen a facilitar el reembolso de los préstamos. Estas asociaciones también permitirán a las instituciones financieras diversificar la oferta de productos y ofrecer soluciones de pago flexibles para adaptarse a los flujos de efectivo potencialmente volátiles de los clientes. Un ejemplo es el de los préstamos instantáneos, que algunos socios del ETAF ofrecen a sus clientes mediante servicios de tecnología financiera de marca blanca. Sin embargo, uno de los principales retos a la hora de poner en marcha estas asociaciones es la falta de tecnología flexible y de conocimientos internos. Será cada vez más importante invertir en ambas cosas para seguir siendo competitivos en un mercado cada vez más digital. Por último, para las instituciones financieras cuya misión se centra en la inclusión financiera, es importante no perder de vista al cliente final y diseñar estrategias para garantizar que los

productos digitalizados lleguen a las manos de los más marginados, especialmente las mujeres de las comunidades de bajos ingresos, que suelen tener menos conocimientos digitales y carecen de acceso a dispositivos y datos. Un enfoque para ayudar a las

personas de bajos ingresos/analfabetas a utilizar el enfoque digital, es proporcionar formación sobre el uso y utilizar pantallas sencillas (incluyendo opciones de instrucciones habladas).



Njideka Nwabueze, Jefe de Grupo del Sector de la Educación,
Sterling Bank Nigeria:

“El consejo que yo daría es que hay que hablar con el cliente para crear un producto que sea valioso y sostenible. Se debe hablar con el segmento de mercado antes de introducir un nuevo producto. Esa es la regla número 1. Se crea el producto para ellos. No está creando el producto para usted o para su personal. Hay que hablar aún más con el cliente durante los tiempos de COVID-19, averiguar cuáles son sus necesidades y ofrecerle soluciones que las satisfagan. En segundo lugar, las asociaciones son importantes. Se dice que “no se puede llegar lejos hasta que no se va con alguien”. La asociación es clave porque da el panorama para escalar realmente la solución que ha desarrollado.”

ANEXO

Respuesta de EduFinance a las preguntas frecuentes:

P: Según su experiencia en proyectos de financiación de la educación en distintos países, ¿qué país ha obtenido los mejores y peores resultados y cuáles han sido las razones?



Hannah Hilali, Asesora de Asistencia Técnica de Opportunity EduFinance

Una de las conclusiones extraídas de los talleres fue que todos los países se vieron afectados y que no hubo ningún país en el que todo el sector se viera menos afectado. Curiosamente, las estrategias difieren entre las instituciones financieras de un mismo país. Vimos que se emplearon estrategias similares en las distintas regiones, y eso dependió más del mercado objetivo y de la capacidad institucional de las instituciones financieras que del propio país. Las instituciones financieras que informaron de estrategias exitosas se centraron mucho en la atención y el apoyo al cliente, transformándose de financiador a socio de financiación. Las instituciones financieras asumieron el papel de comunicar información práctica sobre el distanciamiento social, la seguridad y la reapertura de las escuelas. Muchas instituciones financieras aumentaron el ancho de banda de sus centros de llamadas y la respuesta en las redes sociales para que los clientes pudieran ver resueltas sus preocupaciones fácilmente sin tener que desplazarse a las sucursales.

La segmentación del mercado era también importante para saber qué escuelas o padres iban a ser los más afectados y cuáles aún tenían capacidad para devolver sus préstamos. Esto podría basarse en su geografía, demografía u otros factores. Muchos de nuestros participantes informaron de que su institución había ajustado los productos existentes a las nuevas necesidades de los clientes o había lanzado nuevos productos. Hubo un aumento de la demanda de clientes que requerían financiación para capital circulante o préstamos de emergencia para ayudarles durante los tiempos de cuarentena. La mayoría de los socios de EduFinance hablaron de cómo habían adaptado sus productos y procesos para ajustarse a las nuevas necesidades de sus clientes durante la pandemia, y la respuesta rápida y empática fue una estrategia exitosa empleada por muchas instituciones financieras.

P: ¿Qué estrategia fue la más impactante para ayudar a los segmentos de escuelas privadas de bajo y medio coste a mantener sus negocios a flote?



Sakshi Sodhi, Asesora Senior de Asistencia Técnica, Asia, Opportunity EduFinance

Estos segmentos fueron testigos de una multitud de adaptaciones cuya culminación fue vital para el sostenimiento de los negocios de las escuelas. Entre otras cosas, los paquetes de alivio normativo fueron clave en el proceso: la ampliación de las moratorias a las escuelas y las facilidades de reestructuración del crédito a las instituciones financieras. Varias instituciones financieras también ofrecieron una serie de flexibilidades, como la ampliación de los plazos de los préstamos, las opciones de reembolso flexible, las exenciones de intereses, los descuentos y los préstamos complementarios, entre otros. Como era de esperar, también se produjo un fuerte aumento de las asignaciones de RSC a estos segmentos. Sin embargo, lo más interesante es que incluso las escuelas, que tal vez no quieran escatimar en gastos, han optado por ingeniosas estrategias alternativas de continuidad empresarial, como el alquiler de espacios vacíos para estacionamiento de carros, o incluso para la agricultura en algunas partes de África.

Desde un punto de vista no financiero, estos segmentos soportaron una transición a gran escala hacia el “modelo en línea”, que, aunque todavía en etapas incipientes en ciertas economías, dio prioridad a la digitalización del plan de estudios, la entrega remota/en línea de la educación, la formación del profesorado y la actualización de la infraestructura tecnológica. Las escuelas también han adoptado ampliamente medios tecnológicos alternativos para garantizar un compromiso continuo con los estudiantes y sus padres/tutores, siendo los más comunes el uso de medios sociales y plataformas de chat como WhatsApp para mantenerse conectados, la migración a Google Classrooms u otras plataformas similares, la entrega digital de hojas de trabajo, así como la organización de diversos talleres en línea.

En general, estos segmentos, con el debido reconocimiento a todos los actores clave, a sus novedosas estrategias y a sus esfuerzos concertados, han mostrado una enorme resistencia y un admirable crecimiento durante estos tiempos difíciles.

P: ¿Qué estrategias pueden aumentar la captación de clientes mediante el marketing digital?



Juan Vega, Asesor Senior de Asistencia Técnica, América Latina, Opportunity EduFinance

Pregunta a los clientes sus principales necesidades, prioridades y problemas. Analiza sus conclusiones y preséntelas de forma breve y fácil de entender. Recuerda que tu producto es una “respuesta al problema del cliente”. Utiliza las redes sociales, como la comunicación directa por WhatsApp, la campaña de pago de Facebook, los anuncios de Google y el correo directo, para llegar con la solución a tus potenciales clientes.



Antonella Abategiovanni, Asesora de Asistencia Técnica, Opportunity EduFinance

El uso del marketing digital para aumentar la marca y la captación de clientes debe darse como una serie de acciones estratégicas. Los clientes utilizan los canales digitales con diferentes objetivos, y perfilar su audiencia le ayudará a idear y estructurar su estrategia de marketing. Una vez que sepa qué plataforma utilizan sus clientes y por qué, podremos centrarnos en ideas de adquisición personalizadas (¿cuál es su intención de compra?, inspiración versus valor).

La elección de la plataforma de marketing que se va a utilizar para anunciarse viene dictada realmente por el perfil de su cliente. La tentación de estar presente en todos los medios disponibles es muy alta, pero no es eficaz para aumentar la visibilidad. Podríamos dirigir nuestros esfuerzos a las 2 o 3 plataformas que nuestros clientes visitan con más frecuencia. Por ejemplo, podríamos dirigirnos a los jóvenes y a los Préstamos Profesionales o a EduSave a través de Facebook o Instagram. Sin embargo, ¿podemos utilizar los mismos canales para comercializar un producto de préstamo a un propietario de escuela?

La elaboración de perfiles de clientes va de la mano de la segmentación, y queremos realizar campañas de marketing específicas para observar los comportamientos de los clientes. Disponer de información y datos es importante para poder tomar decisiones informadas en nuestra estrategia de captación (Google Analytics es una de esas herramientas). Tenemos que preguntarnos qué canales nos han aportado más clientes nuevos. ¿Qué ha funcionado mejor en una campaña en comparación a otra y por qué?

Por último, pero no menos importante, observemos también el coste de adquisición de clientes para entender cuánto estamos gastando en la captación de un cliente y cuánto tiempo tardaremos en recuperar esa inversión.

P: ¿Qué tipo de ayudas se recomiendan para las escuelas que se vieron afectadas por COVID-19?



Julius Omoding, Asesor Senior de Asistencia Técnica, África, Opportunity EduFinance

Aunque todas las escuelas se vieron afectadas por COVID-19 de manera generalizada debido a los cierres que afectaron a la matrícula y al personal docente, el impacto varió de una escuela a otra por una serie de razones:

1. Estructuras de gobierno
2. Preparación para enfrentar cambios bruscos e interrupciones
3. Adopción de herramientas de aprendizaje en línea
4. Comunicación con los estudiantes, los padres y las principales partes interesadas

En consecuencia, el apoyo que las escuelas necesitan es variado, pero en términos generales nos gustaría proponer lo siguiente antes de cualquier ayuda financiera, o recomendar que la ayuda financiera vaya seguida de los siguientes conocimientos técnicos:

1. Dirección/Revisión estructural: La Dirección deberá imponerse en todos los centros educativos para garantizar la coherencia de las operaciones y la capacidad de exigir responsabilidades. En el marco de la gobernanza, también habría que cumplir con las autoridades gubernamentales para evitar futuras sanciones que podrían obstaculizar el progreso futuro o la reputación de la escuela.
2. Compromiso con los padres y las principales partes interesadas para comprender las necesidades actuales, especialmente la asequibilidad, que impulsarán la inscripción en el futuro inmediato.
3. Preparación para modelos híbridos de enseñanza, como la combinación de plataformas presenciales y en línea, y la capacidad de que tanto los profesores como los alumnos utilicen estas herramientas para obtener el máximo beneficio.



Hannah Hilali, Asesora de Asistencia Técnica de Opportunity EduFinance

Además del apoyo financiero por parte de las instituciones financieras, las escuelas también necesitarán ayuda para la reapertura, la participación de los padres y la adhesión a las nuevas directrices operativas. Muchas instituciones financieras ofrecieron apoyo adicional a sus clientes utilizando las redes sociales, WhatsApp y seminarios web, lo que ayuda a mantener la fidelidad de los clientes y a mejorar la resistencia de sus negocios.

Si una institución financiera no dispone de recursos internos para impartir formación, Opportunity EduFinance puede ayudar. El equipo de Calidad de la Educación de Opportunity EduFinance, formado por especialistas de África, Asia y América Latina, creó el año pasado **un conjunto de herramientas de respuesta a la crisis para ayudar a las escuelas a afrontar la crisis** actual y los cierres.

El conjunto de herramientas de respuesta a la crisis está disponible públicamente en el sitio web de EduFinance (<https://edufinance.org/covid-19-response-toolkit>). En la actualidad, las orientaciones sobre la reapertura de las escuelas están disponibles en inglés, español, kinyarwanda, kiswahili, bahasa indonesio y urdu, junto con otras herramientas, para ayudar a las escuelas a ofrecer enseñanza a distancia, a involucrar y apoyar a los padres, a gestionar las finanzas y a llevar a cabo la planificación empresarial en la pandemia.

P: ¿Cómo pueden las instituciones financieras prestar a los centros educativos cuando la mayoría de las escuelas registran pérdidas en sus ingresos?



Ommara Raza Ali, Asesora Senior de Asistencia Técnica, Asia, Opportunity EduFinance

Como bien dijo Malala Yousafzai, “Un niño, un libro, un bolígrafo y un profesor pueden cambiar este mundo”. La educación es la clave para aliviar la pobreza en cualquier país. La mayoría de las escuelas privadas asequibles son sostenibles y obtienen un buen rendimiento de la inversión a través de la gestión de las academias nocturnas, las clases, la agricultura y otras fuentes de ingresos adicionales. Esta es una de las razones por las cuales el sector escolar no estatal ha crecido tanto en las dos últimas décadas, y por las cuales también se ha producido una expansión de las cadenas de escuelas bajo modelos de franquicia.

La pandemia de COVID-19 perturbó la educación; tras su llegada, la mayoría de las escuelas privadas asequibles tenían una capacidad limitada y carecían del equipo necesario para poder impartir clases digitales. Además, los alumnos de estas escuelas no disponen de los dispositivos digitales necesarios para acceder a la educación en línea. Es esencial que las instituciones financieras realicen un mapeo por zonas para identificar aquellas que tienen conectividad y que pueden ofrecer aulas digitales si los estudiantes y las escuelas reciben préstamos para comprar el equipo necesario y si se recibe la formación para ofrecer el tipo de clases.

Muchos países, como Pakistán, se enfrentan a un crecimiento exponencial de la población que exige la ampliación de las escuelas existentes y la apertura de otras nuevas. Además, la migración del campo a la ciudad también va en aumento, lo que generará una nueva demanda de educación escolar en los centros urbanos. Teniendo en cuenta todos estos factores, la demanda intrínseca de nuevas escuelas ya existe. Sin embargo, al igual que muchos otros sectores empresariales, uno de los principales retos a los que se enfrenta actualmente el sector educativo a nivel mundial es el de la falta de financiación. Si las instituciones financieras se adelantan e identifican los diferentes segmentos de mercado de las escuelas para desarrollar un conocimiento más profundo del mercado de las escuelas privadas de nivel bajo y medio, junto con sus necesidades de financiación y su capacidad de reembolso,

puede abordarse. Esto requiere mejoras muy necesarias, que incluyen el desarrollo de productos de préstamo personalizados e innovadores, adaptados a los flujos de dinero de los diferentes segmentos, la contratación y la formación del personal, la adopción de una metodología de aprendizaje digitalizada y la evaluación de los préstamos mediante el análisis del comportamiento y los modelos psicométricos. De este modo, se puede construir una sociedad más inclusiva, para promover, sostener y reactivar el sector de la educación durante la pandemia y permitir que las escuelas se sostengan a través de las crisis financieras del período.

P: ¿Cuáles son los principales retos a los que les debemos prestar atención en este sector?

Sachin Kumar, Asesor Senior de Asistencia Técnica, Asia, Opportunity EduFinance



Aunque el sector de la financiación de la educación ofrece una inmensa oportunidad de negocio social, hay algunos retos y riesgos de los que hay que tomar nota y que están relacionados con el sector. El equipo de gestión de riesgos de las instituciones financieras suele revisar periódicamente riesgos como el riesgo político, el riesgo de competencia y el riesgo normativo, e informa a la dirección de manera adecuada. Del mismo modo, hay algunos riesgos y retos internos con los que las instituciones financieras tienen que lidiar. Son la segmentación del mercado, el diseño de productos y procesos financieros centrados en el cliente, el cálculo de costes y la fijación de precios, la suscripción de créditos y la elaboración de modelos. La OI, a través del ETAF, colabora estrechamente con sus instituciones financieras asociadas en la previsión de estos riesgos y desafíos, y prepara estrategias para gestionarlos.

Mathieu Fourn, Director de Asistencia Técnica, Opportunity EduFinance

Los principales aspectos que hay que tener en cuenta en el sector a la hora de conceder préstamos a los colegios son:



1 Macroentorno:

- a) Regulación gubernamental: Los nuevos procedimientos operativos estándar, exigidos a las escuelas por los gobiernos locales o estatales, impulsarán nuevas necesidades de las escuelas en términos de financiación (distanciamiento social - más infraestructuras, equipamiento, sanitarios) y de experiencia/capacidad (formación de los profesores en la nueva enseñanza, distanciamiento social, disminución de la proporción profesor/alumno...)
- b) Oleadas de COVID-19: La pandemia está lejos de terminar y se espera que varias olas golpeen y afecten a diferentes países, por lo que seguir de cerca este ciclo de crisis será clave.

2 Microambiente:

- a) Centrarse en las nuevas fuentes de ingresos de las escuelas y su estrategia de diversificación de ingresos.
- b) Segmenta tu cartera de clientes y busca el corto plazo frente al largo plazo para las escuelas.
- c) Durante y después de la crisis, la relación con el cliente es más importante que nunca.
- d) La aparición de las tecnologías financieras y la digitalización: Esta es la mayor oportunidad que se deriva de la crisis, y todos los actores de la educación deben participar en ella.



OPPORTUNITY
EduFinance