

EL DESAFÍO DE DIGITALIZAR A MUJERES EN SECTORES VULNERABLES: EL CASO DE FONDO ESPERANZA

Por **Carolina Estay Solís**, Jefa de Canales No Presenciales de Fondo Esperanza

11 de agosto de 2020

Desde el año 2002, Fondo Esperanza ha entregado a las emprendedoras un Servicio Microfinanciero Integral (SMI) compuesto por tres elementos fundamentales: productos microfinancieros, capacitación y redes de desarrollo; con el objetivo de potenciar sus negocios y, con ello, aportar en la mejora de su calidad de vida, la de sus familias y comunidades.

A lo largo de estas casi dos décadas, hemos trabajado junto con grupos de emprendedoras y emprendedores a través del modelo de **Banca Comunal**¹. Hoy, son cerca de 6 mil agrupaciones, donde participan más de 120 mil personas, a quienes llamamos “**socias**”.

Tenemos una visión de relacionamiento que busca no solo la inclusión financiera, sino también el desarrollo en ámbitos como el empoderamiento personal y el capital social, siendo nuestro foco el **apoyo a mujeres emprendedoras de los sectores más vulnerables del país** (el 81% de los emprendedores son mujeres, 36% no terminó la educación secundaria, 48% es jefatura de hogar femenina y 68% pertenece a regiones fuera de la Región Metropolitana).

Históricamente, la entrega de nuestro servicio ha sido presencial, con asesores(as) de Fondo Esperanza que van a los territorios principalmente para la entrega de capacitación emprendedora. Este continuo y potente relacionamiento nos ha permitido establecer un estrecho **vínculo** entre las personas que participan, sello característico de nuestra organización.

Aparecen las necesidades más allá del terreno

Nuestro modelo, en continuo crecimiento y fuertemente presencial, comenzó a mostrar tensiones en una sociedad cada vez más tecnologizada. Poco a poco, fue haciéndose evidente la dificultad de sostener y escalar una metodología intensiva en recurso humano sin generar herramientas innovadoras para su gestión eficiente; al mismo tiempo que las socias expresaban la necesidad de verse más y mejor conectadas, además de visibilizar sus emprendimientos; un reto nada fácil en un país con más de 4 mil kilómetros de extensión.

De esta forma, tras un año de desarrollo, en 2018 nació la primera plataforma digital de Fondo Esperanza hacia sus emprendedoras, **Somos FE**, una aplicación móvil donde las socias y socios de todo el país podrían conectarse, interactuar entre ellos y con sus asesores(as), además de promocionar sus productos.

Este proyecto marcó un hito en la historia de Fondo Esperanza, que por primera vez se aventuraba en ofrecer una parte de su servicio – las redes de desarrollo- fuera de la tradicional y apreciada reunión de banca comunal.

¹ Esta metodología busca potenciar los emprendimientos a través de un trabajo grupal, donde la cohesión y la confianza entre quienes participan es clave para sus desarrollos. Las emprendedoras(as) forman grupos en sus territorios de 18 a 25 personas llamados “Bancos Comunales”, con el objetivo de solicitar créditos productivos bajo un sistema de covalidad solidaria (compromiso de pago grupal).

Si bien la implementación inicial fue un éxito, con casi 20 mil socias descargando y usando la *app*, muy pronto vimos cómo la curva de adopción y uso se iba aplanando hasta estancarse. ¿Somos FE no era lo suficientemente atractiva? ¿O la razón era que las socias contaban con los medios para ingresar a ella?

Este tipo de cuestionamientos, entre varios otros, empezó a mostrar las necesidades de sentar un marco para las acciones en digitalización más allá de soluciones aisladas, con un sentido estratégico en su implementación y también en línea con el planteamiento del Grupo Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA) – del que Fondo Esperanza forma parte²- de acercar las relaciones de las socias con el mundo financiero y digital, a través de productos y servicios novedosos, canales de distribución más eficientes y un acompañamiento continuo.

Descubriendo brechas en el camino a la digitalización

Chile es uno de los países con mayores tasas de acceso a Internet en América Latina y a diciembre de 2019 contaba con una penetración de 116,1 accesos de internet fijos y móviles por cada 100 habitantes, con más de 22 millones de accesos³. Pero en Fondo Esperanza sabemos que el segmento de emprendedoras vulnerables, muchas veces, vive una realidad distinta a la de los buenos promedios nacionales.

Un estudio realizado por la fundación País Digital establece que hay cuatro factores que permiten explicar el uso de internet en nuestro país: el **nivel de ingresos**, la **edad**, **zona de residencia** y **nivel educacional**⁴. Y no es difícil extrapolar cómo esos elementos influyen en la generación de brechas para las socias de Fondo Esperanza, considerando su perfil: por ejemplo, mientras alrededor del 90% de los hogares en Chile tiene acceso a Internet, el quintil más bajo de ingresos con hogares compuestos por personas adultas y mayores apenas alcanza el 76%; mientras las personas con trabajos dependientes y remunerados acceden en más de un 80% a esta tecnología, los trabajadores por cuenta propia no llegan al 70%; y los hombres hacen un mayor uso integral del Internet en comparación con las mujeres.

Distinguimos, entonces, tres brechas digitales evidentes en nuestro grupo de atención:

- 1) **Brecha de acceso**, referida a la desigualdad en el acceso a Internet o los dispositivos necesarios para su uso.
- 2) **Brecha de uso**, manifestada en un menor uso de Internet, así como en una falta de alfabetización digital.
- 3) **Brecha de género**, que establece que las mujeres, independiente de su grado de desarrollo socioeconómico, cuentan con menos herramientas que los hombres para fluir digitalmente.

El paso natural para Fondo Esperanza frente a estos hallazgos, fue tomar cartas en el asunto.

Generación de un marco para la digitalización

Luego de trabajar dos décadas en terreno para reducir las brechas económicas y sociales de las socias, la data nos golpeaba en la cara con una nueva dificultad en su camino para alcanzar un estándar de vida digno y pleno.

² Fondo Esperanza es parte de las fundaciones Hogar de Cristo (Chile) y FMBBVA (España).

³ Subtel (2020), "Sector Telecomunicaciones", Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Santiago de Chile

⁴ León, R., y Meza, S. (2018), "Brecha en el uso de Internet: una expresión de la exclusión social", Fundación País Digital. Santiago de Chile.

Es que, en un mundo cada vez más conectado, con un avance tecnológico exponencial, **¿cómo se hace para no dejar a las personas más vulnerables fuera de él?**

Nuestra misión organizacional nos mueve a trabajar contra la exclusión, mitigando no solo las diferencias de acceso económico de las socias, sino también todo obstáculo que les impida desarrollarse plenamente en una sociedad de la que son parte fundamental.

Generamos, entonces, un modelo simple que guiara nuestras acciones y planes de digitalización, y apostara por reducir estas nuevas brechas digitales. Así, hemos puesto foco en la **creación de nuevos canales no presenciales para la entrega del servicio, la generación de alianzas con redes externas para promover el acceso a la tecnología, y el diseño de capacitación y acompañamiento para contribuir en la alfabetización y fluidez digital**; todo con una **perspectiva transversal de género** que considere las necesidades, capacidades y disponibilidades de nuestras socias.

Para materializar este marco, hemos trabajado en la creación y fortalecimiento de departamentos dedicados a la incorporación tecnológica (como una nueva Área de Canales No Presenciales) y también en la incorporación de metodologías ágiles para el desarrollo de los nuevos proyectos. Además, hemos puesto el foco en tres tipos de **movilidades corporativas** (asesor, socia, corresponsal), en línea con los desarrollos apalancados por el Grupo FMBBVA.

Empezamos a volcar nuestros esfuerzos en la diversificación de posibilidades para las socias, haciendo convivir poco a poco nuestro modelo presencial con una meditada incorporación tecnológica; siempre con acompañamiento personal para minimizar también los temores y trabas autoimpuestas de quienes se ven enfrentadas a la innovación.

La crisis sanitaria acelera los cambios

No hay dudas que la crisis del COVID-19 fue algo nunca antes visto. En Chile, desde el primer caso registrado el 3 de marzo de 2020, hasta la primera semana de agosto, se han reportado más de 370 mil contagios y alrededor de 10 mil muertes, de las cuales hemos lamentado 48 entre socias y familiares de Fondo Esperanza.

Con miras a resguardar la salud de las personas, las medidas de confinamiento extendido no se hicieron esperar: el 16 de marzo Chile cerraba todas sus fronteras y declaraba cuarentenas preventivas a lo largo del territorio. Uno de los problemas, en palabras del presidente y fundador del Boulder Institute of Microfinance, Robert Christen, es que “las opciones para nuestros clientes más pobres son: continuar con sus actividades durante la pandemia, como si nada hubiese cambiado, o bien, enfrentarse a la muy real posibilidad de no tener lo suficiente para comer. Otros, más afortunados, quizás podrán adaptar sus actividades y fabricar mascarillas o desinfectantes, o de alguna manera encontrar una nueva oportunidad de negocio en medio de la pandemia”⁵. De cualquier modo, en la mayoría de los casos, detener los emprendimientos no era una opción para nuestras socias; por eso tampoco nosotros nos detendríamos.

Si algo puede decirse de Fondo Esperanza y sus socias, es que incluso en los momentos de mayor dificultad salen juntos adelante. Lo han demostrado en distintas catástrofes: terremotos, incendios, aluviones y muchos otros

⁵ Christen, R. (2020), “PARTE III: Reflexiones Sobre Préstamos Solidarios Durante Tiempos de la Pandemia COVID-19 por Robert Christen”. Boulder Institute of Microfinance

hechos dolorosos donde la cooperación y solidaridad del modelo de Banca Comunal alcanzaron su máxima expresión. Esta oportunidad no sería diferente.

Por ello, **desde el 23 de marzo empezamos a trabajar en la adaptación de nuestro servicio integral a la nueva realidad impuesta por el escenario de pandemia** con un fuerte énfasis en la prevención de los contagios, no solo generando medidas financieras como la creación de un crédito de emergencia y el congelamiento de pago de cuotas de crédito por dos meses y medio; sino también **acelerando la digitalización en todos los pilares del servicio**. Ese esfuerzo de transformación tecnológica que iniciamos poco a poco desde la creación de Somos FE, se volvía ahora una necesidad impetuosa que debía ser suplida.

Esto último nos ha llevado a crear soluciones en la inmediatez y sobre la marcha, que han significado rápidas pequeñas victorias para el servicio y grandes beneficios para las socias. Por ejemplo:

- Dado que tuvimos que cerrar nuestras oficinas y cesar en las visitas a los territorios, las asesoras y asesores empezaron a tener **reuniones por videollamada** con las Bancas Comunales, inicialmente con el objetivo de conocer su situación ante la pandemia y, luego, para la entrega de contenidos adaptados de capacitación que fuesen de utilidad para sobrellevar esta crisis, como manejo de las emociones y reinención del negocio. A la fecha, se han realizado casi **30 mil** sesiones a distancia.
- Con el objetivo de dar continuidad a los procesos de crédito que quedaron pendientes con la detención del servicio, se creó el **Formulario Único de Postulación - FUP**, por el cual las socias podrían enviar sus documentos de postulación al microcrédito de forma 100% digital. Esta herramienta y el proceso del cual es parte han ido optimizándose, volviéndose un elemento permanente para el acceso al servicio. Entre mayo y agosto, se llevaron a cabo más de **26 mil** procesos de recrédito en esta modalidad.
- También logramos alianzas que promovieran nuevas formas de desarrollo para los negocios, como **Locales Conectados**, una aplicación que articula la entrega de beneficios público/privados (cajas de alimentos y kits de higiene) en negocios y almacenes atendidos por emprendedoras de Fondo Esperanza; a las que estamos incorporando a la iniciativa hace un par de semanas.

En paralelo, estamos trabajando en proyectos de digitalización que esperamos ver concretados en el mediano plazo, con alto foco en la inclusión financiera: a fines de agosto esperamos reabrir un optimizado **Formulario online de pre-postulación**, que permitirá gestionar el ingreso de nuevas socias a las bancas comunales en menor tiempo; estamos trabajando en una solución de **Firma electrónica avanzada** para el acceso a productos financieros; y en noviembre lanzaremos la primera versión de la **Aplicación Movilidad Socias**, por la cual se propiciará la autoconsulta sobre los productos vigentes con Fondo Esperanza y, si todo va bien, en el futuro permitirá realizar las transacciones necesarias para acceder a productos financieros.

En menos de un semestre, hemos aprendido más que en los últimos años sobre digitalización y cómo esta puede impactar positivamente en la vida de las socias. Es que no solo aumentan sus posibilidades de acceder más rápido a un servicio microfinanciero para mantener o revitalizar sus negocios (sustento del hogar); también crece la oportunidad de hacer mejor uso de sus tiempos restringidos por la doble o triple jornada, a la vez que pueden adquirir nuevas competencias y desenvolverse con mayor facilidad en nuevos contextos.

Desafíos presentes y los que vienen

Pero esta transformación digital no está exenta de dificultades. Inevitablemente, aparecen tensiones en la organización y entre quienes participan del servicio; marcadas, principalmente, por el hecho que estamos en

medio de un proceso de aprendizaje en un contexto para el que nadie tiene la fórmula correcta. Ensayo y error es, muchas veces, la única forma que hemos encontrado para salir airoso ante estos desafíos.

Es que una cosa es implementar tecnología para la mejora de procesos internos y, otra muy diferente, es traspasar esas nuevas eficiencias a las socias.

A nivel organizacional, podemos señalar que los retos van por la senda de **hacer buenas evaluaciones de la tecnología en comparación con un presupuesto limitado**, lo que muchas veces restringe las opciones que tenemos a mano para generar las soluciones que esperamos. Asimismo, hemos tenido que **adaptar y rediseñar procesos** que venían ejecutándose por años, obligándonos a “pensar fuera de la caja”, con una mirada ágil que respete nuestra metodología pero sea capaz de proponer nuevos lineamientos con miras al futuro; lo que nos lleva también a tener que **capacitar rápida y más continuamente a un equipo de más de 500 personas a lo largo del país**.

Cuando pensamos en las socias, el desafío de digitalizar es un poco más amplio de abordar: más de 120 mil personas son el centro del diseño de nuestras acciones. La digitalización es un proceso que las organizaciones deben llevar a cabo considerando las necesidades de sus clientes/socias/beneficiarios; de lo contrario, los errores, el daño reputacional, la pérdida de confianza y las descoordinaciones pueden llegar a ser irreparables.

En nuestro caso, el escenario nos ha ido haciendo frente con diversas necesidades. La más dura, sin dudas, es el hecho que la disminución o pérdida completa en el ingreso de los hogares (48% de las socias es jefa de hogar y el negocio suele ser el ingreso principal) ha llevado a las emprendedoras a tener que seguir saliendo en pandemia, no solo arriesgando su salud sino también dejándolas **sin tiempo ni espacio para sumarse a los procesos de digitalización** del servicio. Es que, cuando el hambre apremia, toda oportunidad parece diluirse. Sumado a ello, **la brecha que creíamos menos extendida –de acceso- se ha hecho muy evidente en las zonas semi rurales**, en las cuales hemos encontrado grandes dificultades para entregar las sesiones de Banco Comunal a distancia, teniendo que acudir a la telefonía para seguir en contacto con las socias. Y, por otro lado, nos topamos con una masa activa de socias que quiere aprender y aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas, pese a todo, pero que requiere un **acompañamiento continuo y dedicado** para hacerlo.

Estos cinco meses nos han demostrado, una vez más, **el valor del capital social** en comunidades capaces de prosperar cuando se ponen a su disposición las herramientas necesarias, pero que también son altamente vulnerables a los shocks externos. La experiencia nos ha demostrado que, solo a través de los vínculos que forman entre ellas, con sus comunidades y con organizaciones como la nuestra, donde trabajamos cada día por apoyarlas poniendo sus necesidades al centro, podrán ser capaces de salir adelante, aún a distancia. Nuestro rol será el de continuar a su lado entregando el apoyo que hasta ahora hemos dado, el cual también siguen exigiendo.

En un mundo cada vez más hiper conectado, tenemos la convicción que en el proceso de digitalizar a mujeres ávidas de empoderamiento y oportunidades, **la tecnología no es el centro sino una herramienta para que ellas y las relaciones que podemos desarrollar en conjunto se fortalezcan**. Por eso, nuestro trabajo seguirá incorporando nuevos métodos y tecnologías para volver nuestro servicio cada vez más ágil y capaz de responder a las necesidades de las emprendedoras, logrando eficiencias que nos permitan escalar los microcréditos, la capacitación y las redes de desarrollo a lo largo de Chile.

El futuro nos desafía a mejorar para brindar nuevas soluciones a las más de 120 mil socias que hoy siguen confiando en nosotros, pero también para acoger al nuevo gran grupo de emprendedoras que surgirá tras un contexto de pandemia que, con niveles de cesantía en aumento, ha obligado a las personas a reinventarse para llevar el sustento a sus hogares. Y lo haremos, como siempre, poniendo lo mejor de nosotros, tanto a nivel presencial, como en el nuevo entorno digital donde buscamos incluirlas.