



Salud financiera en la práctica:

Documento I: Salud financiera con lente de género

Febrero
2026

Agradecimientos

Este documento de investigación fue posible gracias al valioso apoyo de MetLife Foundation y Fundación MetLife México, cuyo compromiso con la salud financiera y la equidad de género ha sido fundamental para el desarrollo del programa FinnSalud, en particular a Alfredo Esparza y a Nalleli García. Agradecemos también a las cooperativas CSN, Acreimex y Caja Zongolica (CAZ) por su apertura, colaboración y disposición para impulsar procesos de aprendizaje conjunto.

Finalmente, expresamos nuestro más profundo agradecimiento a las mujeres que forman parte de las cooperativas, en particular a aquellas que generosamente compartieron su tiempo, experiencias e inquietudes con el equipo de BFA Global; sus voces y vivencias son el eje central de este trabajo y la base para avanzar hacia sistemas financieros más justos e inclusivos.

Autoría

Este documento fue preparado por BFA Global, en particular por Marco Del Río y Nelly Ramírez, con valiosos aportes de Jorge Hernández, Juan Jaramillo, Gabriela Zapata y Julián Rodríguez. El documento se enriqueció con los comentarios de Phoebe Kiboi y Amolo Ngweni.

Las opiniones, hallazgos e interpretaciones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva de BFA Global y reflejan únicamente su análisis y puntos de vista técnicos. Dichas opiniones no representan necesariamente las posturas, estrategias o decisiones de MetLife Foundation ni de Fundación MetLife México, ni deben interpretarse como una validación formal por parte de estas instituciones.

Introducción y resumen ejecutivo

Este documento reúne aprendizajes clave sobre género derivados del trabajo de BFA Global con tres cooperativas de ahorro y préstamo en México en el marco del programa FinnSalud. A partir de evidencia cuantitativa y cualitativa, el análisis muestra cómo se manifiestan las brechas de género en el acceso y el uso de productos financieros, así como algunos patrones relevantes en el comportamiento financiero de mujeres y hombres en contextos de base de la pirámide.

Más que ofrecer conclusiones cerradas sobre los impactos en la salud financiera de las mujeres o en el desempeño institucional, el documento busca aportar evidencia inicial y plantear preguntas relevantes. Los hallazgos permiten observar tensiones y oportunidades en la forma en que las cooperativas diseñan y ofrecen productos a las mujeres, así como los límites actuales para comprender plenamente el caso de negocio que representan y el potencial real de una integración más intencional de la perspectiva de género.

El documento está dirigido a personas directivas y a equipos técnicos y de diseño de productos de instituciones financieras, así como a quienes están interesados en avanzar hacia enfoques más informados sobre género y servicios financieros. Cada aprendizaje presenta evidencia, la metodología utilizada y preguntas de reflexión orientadas a mejorar la medición, el análisis y la toma de decisiones. Es importante mencionar que aún existe un amplio margen para profundizar en los efectos observables tanto en la resiliencia financiera de las mujeres como en la sostenibilidad de las cooperativas que operan en contextos de alta vulnerabilidad.

Compartimos seis hallazgos que consideramos especialmente relevantes:

- 1. La adopción de productos mejora cuando las ofertas se alinean con las motivaciones reales de las mujeres.** La investigación cualitativa mostró que la efectividad de los productos y las campañas depende de cómo se presentan, de quién comunica la oferta y de en qué momento de la relación se introduce. Las mujeres respondieron mejor a mensajes vinculados a la tranquilidad, la autonomía y el manejo de emergencias, lo que refuerza la importancia de diseñar propuestas ancladas en sus aspiraciones y en sus contextos cotidianos.
- 2. Las mujeres presentan relaciones financieras estables, pero enfrentan límites para escalar en ciertos productos.** Los datos encontrados muestran que las mujeres suelen mantener relaciones más duraderas con las cooperativas y presentan un buen historial de pago. Sin embargo, también se observa que acceden con menor frecuencia a algunos productos individuales de mayor monto. Este patrón no permite concluir, por sí solo, que exista una subatención injustificada, pero sí sugiere posibles fricciones en los modelos de riesgo, en los criterios de escalamiento o en la capacidad institucional para evaluar de manera integral el historial financiero de una persona, incluyendo el ahorro y el comportamiento de pago.
- 3. Las brechas de salud financiera no son visibles cuando solo se analizan indicadores de acceso y uso.** Aunque mujeres y hombres pueden presentar niveles similares de tenencia de producto en una institución financiera, los indicadores de salud financiera revelan diferencias en la resiliencia y en el estrés financiero. Esto confirma que el acceso a productos no es suficiente para inferir el bienestar financiero y que es necesario incorporar métricas que reflejen la capacidad real de enfrentar imprevistos.
- 4. Las trayectorias de adquisición de productos de mujeres y de hombres divergen con el tiempo.** El análisis de los recorridos de producto evidenció que, aunque mujeres y hombres suelen iniciar con productos similares, sus trayectorias posteriores difieren. Las mujeres tienden a permanecer más tiempo en productos básicos o grupales, mientras que los hombres migran con mayor frecuencia hacia ciertos créditos individuales. Identificar estos puntos de transición resulta clave para comprender posibles barreras institucionales.
- 5. El aporte de las mujeres se comprende mejor desde una lógica de valor de vida que desde operaciones aisladas.** Analizar únicamente el margen de un crédito puede subestimar la contribución de las mujeres. La evidencia recogida por el equipo de BFA Global sugiere que su permanencia, comportamiento de pago, uso de ahorro y potencial rol como referenciadoras pueden generar valor acumulado a lo largo del tiempo, aun cuando los montos individuales sean menores.
- 6. Las instituciones analizadas se ubican mayoritariamente en etapas de neutralidad o de conciencia de género.** Los diagnósticos institucionales muestran avances puntuales, pero una ausencia generalizada de políticas formales, indicadores y responsabilidades claras en materia de género. Esto limita la capacidad de sostener los esfuerzos y de traducir el discurso en cambios estructurales en los productos, procesos y la gobernanza.

Cada uno de estos seis aprendizajes se presenta en cuatro partes: el hallazgo, la herramienta y los pasos para identificarlo, sus implicaciones estratégicas y un bloque de preguntas para las instituciones financieras. En conjunto, estos elementos buscan ofrecer una hoja de ruta práctica para que cooperativas, instituciones microfinancieras y otros actores del ecosistema puedan medir mejor las brechas de género, rediseñar su estrategia y aprovechar de manera más plena el potencial de las mujeres como protagonistas de su propia salud financiera y como aliadas clave para la sostenibilidad institucional.

Contexto sobre las brechas de género en la salud financiera en México

La inclusión financiera ha registrado avances significativos en México. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera, en 2024 el 63% de las personas adultas tiene una cuenta, frente al 36% en 2012; sin embargo, siguen existiendo brechas de género tanto en el acceso y el uso de servicios financieros como en la salud financiera. En 2024, la tenencia de cuenta muestra una brecha de 9 puntos porcentuales (pp) entre hombres y mujeres; el crédito, de 3 pp; los seguros, de 8 pp; y los fondos de pensiones, de 16 pp. El índice de bienestar financiero presenta una brecha de 4 puntos (50 vs. 54).

Estas brechas se profundizan para las mujeres rurales e indígenas, que tienen menor acceso a cuentas y seguros que los hombres de sus mismas comunidades y que las mujeres urbanas, y también se reflejan en la propiedad de activos de alto valor (vivienda, automóvil) y en el acceso a crédito hipotecario y automotriz. A ello se suman desventajas asociadas al mercado laboral —las mujeres sin empleo remunerado muestran una exclusión financiera mucho mayor que los hombres en la misma situación— y a la confianza y el conocimiento del sistema financiero: solo 26% de las mujeres sabe que sus ahorros están protegidos ante el cierre de una institución (35% en hombres) y apenas 51% conoce los canales formales de reclamación (frente a 58% de los hombres), lo que limita su capacidad de uso y defensa de sus derechos financieros.

BFA Global ha respondido a estas brechas incorporando un enfoque de género en su trabajo sobre salud financiera. El programa introdujo encuestas de salud financiera desagregadas por sexo, mapeos de intencionalidad de género a nivel institucional, indicadores transaccionales desagregados por sexo, análisis de recorridos de cliente y análisis de rentabilidad.

I.

La adopción de productos mejora cuando las ofertas se alinean con las motivaciones reales de las mujeres

I.1 Aprendizaje

En el programa FinnSalud, los recorridos de la persona usuaria realizados con mujeres socias de una de las cooperativas mostraron que la efectividad de una campaña de ahorro depende no solo del producto en sí, sino también de quién hace la invitación, de cómo se formula el mensaje y de en qué momento de la relación se presenta. Las mujeres expresaron que se sentían más motivadas a ahorrar cuando la invitación provenía de “alguien como ellas”, es decir, otra mujer o una colaboradora de la institución en una situación de vida similar; y cuando la meta de ahorro se enmarcaba en términos de libertad y autonomía, por ejemplo, construir un “fondo de libertad” para enfrentar emergencias u oportunidades con mayor control y tranquilidad.

El análisis de la adopción de servicios financieros por parte de las socias mostró que las decisiones financieras están influidas por aspiraciones y preocupaciones específicas, como la estabilidad del hogar, la autonomía económica, la gestión de emergencias y las responsabilidades de cuidado. También se identificaron fricciones que afectan la adopción: falta de claridad sobre los beneficios, percepciones de exclusividad de ciertos productos o barreras en los puntos de contacto.

Estas percepciones se conectan con los datos de la encuesta sobre salud financiera. Ante un gasto imprevisto de 12 mil pesos, solo 21 % de las mujeres dijeron que recurrirían a sus ahorros (frente a 29 % de los hombres), mientras que 62 % de ellas señalaron que preferirían solicitar un préstamo en la cooperativa (frente a 53 % de los hombres). Esto muestra, al mismo tiempo, la confianza de las mujeres en la institución como fuente de liquidez y la necesidad de diseñar campañas que hablen mejor a sus motivaciones y aspiraciones de ahorro.

I.2 Herramienta y pasos seguidos para encontrar el aprendizaje

Para este aprendizaje, se utilizaron, sobre todo, entrevistas en profundidad con socias de una de las cooperativas de crédito grupal. Partimos de un guion semiestructurado que exploró la manera en que recibieron la oferta de ahorro e inversión, los elementos que las convencieron (o no) de participar, el propósito de los recursos ahorrados, su percepción de vulnerabilidad ante imprevistos y sus planes futuros de ahorro e inversión.

Las entrevistas se realizaron con una muestra de mujeres con distintos tipos de negocio y decisiones frente al pilotaje (tanto quienes aceptaron como quienes no aceptaron el plan), y se sistematizaron las barreras y oportunidades de mejora de la propuesta de valor y de la forma de comunicarla.

1.3 Implicaciones

Diseñar o promocionar un producto financiero no basta para su adquisición. Para muchas mujeres, la decisión de ahorrar, endeudarse o formalizar sus prácticas financieras depende de que la oferta se conecte con sus aspiraciones y realidades cotidianas, como la seguridad del hogar, la autonomía económica o las responsabilidades de cuidado, de que el mensaje sea percibido como confiable, respetuoso y no juzgador, y de que se entregue a través de canales y personas con las que se sienten cómodas e identificadas.

Si las instituciones no comprenden estas motivaciones y barreras subyacentes, corren el riesgo de lanzar productos y campañas que se ven bien en papel, pero no se traducen en adopción, uso regular ni mejores resultados de salud financiera. La implicación es clara: el mapeo de la trayectoria del cliente desagregado por género debe tratarse como una herramienta central de diseño para las intervenciones de salud financiera, y no como un ejercicio de investigación periférico o exclusivamente cualitativo.

1.4 Preguntas necesarias para instituciones financieras

- ¿Utilizamos de manera sistemática recorridos de la persona usuaria, desagregados por sexo, antes de lanzar productos o campañas?
- ¿Nuestros mensajes y narrativas se anclan en las metas y aspiraciones propias de las mujeres o solo en los objetivos institucionales?
- ¿Quién transmite los mensajes clave a las clientas? ¿Son mensajeras con las que se identifican (pares, colaboradoras de confianza)?



Recuadro I. Redefiniendo el ahorro como una herramienta de tranquilidad financiera vinculada al pago de crédito

BFA Global realizó un proyecto con la cooperativa Acreimex para incentivar a las mujeres a destinar mayores montos al ahorro, a visualizarlo como parte de su estrategia financiera personal y, eventualmente, a explorar la posibilidad de convertirse en socias inversionistas de la cooperativa, formando un “fondo para su paz mental”.

Como primer paso, el equipo realizó entrevistas cualitativas en profundidad para comprender la capacidad de ahorro de las socias y los factores que influyen en su comportamiento de ahorro. Las entrevistas revelaron que, aunque la mayoría de las socias tiene capacidad de ahorro, lo gestiona a través de otros instrumentos o instituciones. También se encontró que no cuentan con un fondo de emergencia suficiente para afrontar un imprevisto considerable. Además, desconocen que el ahorro en Acreimex genera rendimientos y carecen de información clara sobre cuánto acumulan durante el ciclo o los rendimientos que podrían lograr en ciclos subsecuentes si mantuvieran su dinero invertido.

Con base en estos hallazgos, diseñamos un piloto de comunicación del ahorro que replanteara el concepto y que consistió en:

- Un menú de tres opciones de ahorro:
 - Depósito a plazo fijo (cuenta de inversión)
 - Ahorro con meta definida
 - Ahorro simple, anclado a un monto más alto que el habitual
- Un guión sencillo para que los asesores pudieran presentar estas opciones de manera clara, enfatizando la idea de construir un “fondo para la tranquilidad financiera”
- Capacitación a los asesores en el uso del material y del guión.
- Seguimiento de la iniciativa durante 4 meses mediante reportes de avance.

El piloto buscaba transformar la manera en que las mujeres perciben el ahorro, pasando de considerarlo un complemento marginal del crédito a una herramienta intencional para su tranquilidad financiera. En comparación con el grupo de control (que renovó sin la oferta de ahorro), el saldo promedio aumentó aproximadamente un 37% y 2 de cada 5 personas socias alcanzaron las metas de ahorro acordadas. Se pueden encontrar más detalles en esta nota.

2.

Las mujeres presentan relaciones financieras estables, pero enfrentan límites para escalar en ciertos productos

2.1 Aprendizaje

En las instituciones acompañadas por BFA Global observamos un patrón consistente: las mujeres ahorran de forma disciplinada, mantienen relaciones de largo plazo con las instituciones y muestran un buen desempeño en el pago. A pesar de este comportamiento, suelen tener menor acceso a productos de mayor valor (créditos de mayor monto, inversiones, seguros, etc.) que los hombres. Esto se refleja, por ejemplo, en una de las cooperativas analizadas, donde las mujeres representan alrededor del 55 % de las personas socias y permanecen en promedio 7.4 años en la institución (frente a 6.7 años en el caso de los hombres), pero en créditos comerciales sin garantía los hombres reciben en promedio 40,137 pesos, frente a 27,813 pesos para las mujeres.

2.2 Herramienta y pasos seguidos para encontrar el aprendizaje

La herramienta utilizada para este hallazgo fue el uso de datos transaccionales desagregados por sexo de las cooperativas participantes. Su objetivo fue responder a cuatro preguntas: (i) ¿existen brechas de género en materia de acceso y uso?; (ii) ¿qué datos muestran esas brechas?; (iii) ¿qué medidas se deben tomar para reducirlas?; y (iv) ¿qué implicaciones tienen estas medidas para la institución y sus socias y socios?

Esta herramienta se organizó en torno a un marco de análisis que distingue entre acceso y uso y propone un conjunto de métricas: número y proporción de cuentas por sexo, densidad de inclusión (mediana de productos por persona), montos promedio de ahorro y crédito, duración de los productos, tasas de incumplimiento y resultados operativos por género. El documento técnico que forma parte de este documento incluye una tabla que, para cada pregunta de análisis, indica las variables requeridas, los cruces sugeridos y la viabilidad de cálculo en cada institución.

En términos operativos, la herramienta se implementa como una serie de consultas estándar al sistema de información de las instituciones financieras, que generan información para mujeres y hombres sobre distintos productos. Estos resultados pueden sintetizarse en tableros o presentaciones que muestren brechas y sirven de base para la formulación de hipótesis, por ejemplo, si los montos de crédito de las mujeres se estancan en cierto nivel.

2.3 Implicaciones

Persistir en este patrón implica que las instituciones no capitalizan plenamente el potencial de las mujeres como generadoras de volumen y de estabilidad en el portafolio. Además, pierden la oportunidad de construir relaciones de mayor valor a lo largo del tiempo con un segmento que ya ha demostrado lealtad y buen comportamiento.

Reconocer que las mujeres son, en promedio, usuarias muy comprometidas y confiables obliga a revisar los criterios de originación y escalamiento de montos, las políticas internas de riesgo y las estrategias de venta cruzada (cross-sell) y de escalamiento de productos, asegurando que las mujeres tengan un camino claro y justo para acceder a productos de mayor valor.

2.4 Preguntas sugeridas para instituciones financieras

- ¿Nuestros modelos y comités de crédito asignan montos similares a hombres y mujeres con perfiles de riesgo comparables?
- ¿Qué proporción de nuestra cartera de productos de mayor valor está en manos de mujeres y cómo se compara con su peso en la base de la clientela total?
- ¿Tenemos indicadores que nos permitan monitorear los sesgos de género en la aprobación, los montos y las condiciones?
- ¿Qué barreras perciben las propias mujeres para acceder a productos de mayor valor (información, requisitos, trato en la sucursal)?

Recuadro 2. Muestra de datos transaccionales utilizados en el programa

FinnSalud trabajó con las cooperativas en un conjunto de indicadores transaccionales desagregados por sexo.

a) Acceso y profundidad de la relación

- **Número de personas socias activas por sexo y de cuentas activas por sexo**, para dimensionar la base de clientela femenina y masculina.
- **Porcentaje de tenencia de cada producto por género** (ahorro, crédito y seguros) para identificar en qué líneas de negocio están subrepresentadas las mujeres.
- **Mediana de productos activos por sexo**, como medida de densidad de inclusión (cuántos productos tiene, en promedio, una mujer frente a un hombre).
- **Saldo promedio de ahorro a una fecha de corte (por ejemplo, diciembre de 2023) por sexo**, para comparar la capacidad de acumulación entre mujeres y hombres.

b) Condiciones de crédito y riesgo

- **Monto promedio desembolsado de los créditos por género y distribución de montos** (por rangos), para evidenciar si las mujeres reciben sistemáticamente préstamos de menor cuantía.
- **Tipo de interés promedio por género**, con posibilidad de distinguir por tipo de producto (individual, grupal), para verificar si existen diferencias en el costo del crédito.
- **Tasa de incumplimiento por género** (por ejemplo, créditos con más de 60 o 90 días de mora), junto con el número de créditos incumplidos por sexo, para contrastar el desempeño real de pago de mujeres y hombres.

c) Uso de productos y comportamiento transaccional

- **Monto total y promedio de transacciones por sexo**, para observar quién usa los productos con mayor intensidad.
- **Número promedio de depósitos mensuales por sexo y entre depósitos o pagos**, para mapear patrones de ahorro y pago diferenciados por género.
- **Número de productos activos y cerrados a una fecha de corte, por sexo**, para entender la permanencia y la cancelación de productos entre mujeres y hombres.

3.

Las brechas de salud financiera pueden no ser visibles cuando solo se analizan indicadores de acceso y uso

3.1 Aprendizaje

Los datos recabados por el programa mostraron que, aún cuando las mujeres tienen niveles de tenencia de productos financieros similares o superiores a los de los hombres, por ejemplo, en cuentas de ahorro, ellas reportan con mayor frecuencia dificultad para enfrentar emergencias o gastos imprevistos, así como mayor estrés financiero y preocupación constante por llegar a fin de mes o por el nivel de deuda del hogar.

En una de las cooperativas, ante la necesidad de conseguir 12 mil pesos en una semana, el 37% de las mujeres declararon que sería difícil conseguirlos, frente al 32% de los hombres. Además, las mujeres reportaron una percepción de menor control sobre su situación financiera que los hombres (78% vs. 81% “algo” o “totalmente de acuerdo” con tener control). Estos datos evidencian que el acceso a productos, por sí solo, no garantiza una mejor salud financiera para las mujeres.

El análisis evidenció que medir únicamente el acceso a productos financieros puede ocultar diferencias profundas en la capacidad real de las personas para sostener su bienestar financiero. La incorporación de métricas sobre el uso de productos, el comportamiento transaccional y la movilización de recursos permitió identificar brechas que no se reflejan en los indicadores de acceso.

Se observó que las mujeres realizan transacciones de menor monto, enfrentan dinámicas de ingreso más volátiles y mantienen patrones de uso que pueden limitar su capacidad para responder ante emergencias. Estas diferencias no se identifican cuando solo se mide si cuentan con una cuenta o con un crédito activo.

3.2 Herramienta y pasos seguidos para encontrar el aprendizaje

La encuesta de salud financiera utilizada por BFA Global buscaba complementar los datos administrativos con la percepción que las personas tenían de su situación financiera. La encuesta se diseñó para ser breve y aplicable a través de medios digitales, principalmente por WhatsApp.

El cuestionario incluyó preguntas sobre: logro de metas financieras, control percibido de la situación económica, capacidad para enfrentar un gasto inesperado de 12 mil pesos, fuente probable para obtener ese dinero, institución financiera de referencia, nivel de estrés financiero en el último año y suficiencia de ingresos para cubrir gastos básicos. Todas las preguntas utilizaron escalas de Likert de cinco puntos, lo que facilitó su análisis.

Las personas encuestadas fueron identificadas en la base de datos de la cooperativa, por lo que sus respuestas se analizaron junto con los datos de los productos que utilizan, los saldos, el comportamiento de pago, el uso de canales y otros indicadores. Asimismo, el análisis realizado en el programa se complementó con tres indicadores provenientes de los datos administrativos: ahorro suficiente para cubrir un mes de gastos, capacidad para enfrentar una emergencia de hasta 12 mil pesos y comportamiento de pago de créditos.

3.3 Implicaciones

Limitarse a medir el número de personas con productos y su nivel de transaccionalidad puede derivar en diagnósticos optimistas que ocultan vulnerabilidades críticas de las mujeres. Integrar indicadores de salud financiera autorreportada revela que, aun con productos formales, las mujeres pueden seguir altamente expuestas a emergencias y sostener un estrés financiero crónico que afecta su salud, su productividad y su capacidad de tomar decisiones informadas.

Idealmente, las instituciones deberían incorporar indicadores de resiliencia financiera y de estrés en el seguimiento de sus personas usuarias, no solo para mejorar su propuesta de valor y adaptar sus productos, sino también para anticipar riesgos de cartera y diseñar soluciones que realmente fortalezcan la seguridad financiera de las mujeres.

3.4 Preguntas necesarias para instituciones financieras

- ¿Estamos midiendo de forma sistemática la capacidad de nuestras socias o clientas para enfrentar emergencias y su nivel de estrés financiero?
- ¿Qué muestran los datos de mi institución al cruzar el uso de productos con indicadores de salud financiera?
- ¿Ofrecemos productos o servicios orientados a reducir el estrés y aumentar la resiliencia financiera de las mujeres?

Recuadro 3. Elementos de diseño y consideraciones para la implementación de la encuesta de salud financiera

Integración de datos desde el diseño. Cada persona encuestada debe estar preidentificada en la base de datos de la institución financiera (por ejemplo, nombre y número de teléfono) para vincular las respuestas de la encuesta con los datos administrativos y transaccionales.

Preparación de sucursales y comunicación con las personas socias. Antes del lanzamiento, se debe informar y sensibilizar a todas las sucursales y circular el documento al personal (con guiones de invitación y preguntas frecuentes). Alinear el calendario del incentivo (por ejemplo, realizar el depósito dentro de los dos días hábiles posteriores a la finalización de la encuesta) y comunicar claramente el nivel de servicio esperado.

Calidad de los datos y vinculación. Prevalidar números de teléfono e identificadores de cuenta; tras el trabajo de campo, ejecutar revisiones de duplicados, reportes de datos faltantes y auditorías de vinculación. Mantener una llave de unión clara y una base de análisis anónima.

Calibración de indicadores. Confirmar los parámetros de gasto utilizados para definir “una semana” y “un mes”; asegurarse de que el umbral de emergencia sea adecuado para la base de personas socias (o conservarlo como referencia comparativa documentando al mismo tiempo las medianas locales).

Ética y valor para las personas socias. Cerrar el ciclo con las personas encuestadas: compartir consejos simples o enlaces al finalizar; considerar microintervenciones de participación voluntaria (por ejemplo, recordatorios, reglas de ahorro) de modo que el propio ejercicio de medición genere valor de inmediato.

4.

Las trayectorias de adquisición de productos de las mujeres y los hombres divergen sustancialmente con el tiempo

4.1 Aprendizaje

Al mapear las trayectorias de las socias de las cooperativas, se observó que hombres y mujeres empiezan con el mismo producto: cuentas de ahorro; sin embargo, con el tiempo sus caminos divergen: los hombres migran con mayor frecuencia hacia créditos individuales de mayor monto, mientras que las mujeres permanecen más tiempo en productos “básicos” o de menor monto.

En una de las cooperativas, por ejemplo, los productos de crédito grupal eran mayoritariamente adquiridos por mujeres, mientras que la participación en créditos de consumo o comerciales era mayoritariamente de los hombres (solo el 23 % de quienes usaban un crédito de consumo asociado a la compra de motocicletas eran mujeres). Este tipo de patrón muestra cómo las mujeres se concentran en productos de crédito grupal o de menor escala y quedan subrepresentadas en ciertos créditos individuales de mayor monto, lo que puede reflejar el peso de las normas de género, las fricciones institucionales y la inserción más precaria de las mujeres en el mercado laboral.

4.2 Herramienta y pasos seguidos para encontrar el aprendizaje

El análisis del “viaje de la adopción de productos” permite visualizar las trayectorias que siguen las personas socias en el portafolio de la cooperativa. A partir de los datos transaccionales se identifica un producto inicial (por ejemplo, una cuenta de ahorro) y se rastrea qué otros productos adquieren las personas, en qué orden y después de cuánto tiempo, desagregando los resultados por sexo.

Este análisis se acompañó de una representación gráfica, consistente en un diagrama en el que cada nodo representa un producto (o grupo de productos similares) y cada flecha muestra la proporción de personas que pasan de un producto a otro, así como el número promedio de días que transcurren entre ambas adquisiciones.

La herramienta requiere limpiar y agrupar los productos, definir los criterios de “primer producto” y “siguiente producto” y establecer ventanas de observación (por ejemplo, los primeros n años de la relación con la cooperativa). A partir de allí, se calcula para cada par de productos: el porcentaje de clientes que realizan la transición, el tiempo promedio en días y, opcionalmente, las variaciones por segmento de edad u otros atributos.

4.3 Implicaciones

Si las instituciones no prestan atención a estos puntos de transición, las mujeres pueden quedar “atrapadas” en productos básicos, lo que limita su potencial de crecimiento y acumulación de activos. Al mismo tiempo, se refuerzan normas de género que asocian a los hombres con la expansión y el riesgo “emprendedor”, y a las mujeres con la prudencia, la pequeña escala o el consumo de corto plazo. La institución, por su parte, pierde oportunidades de profundizar la relación comercial con clientas que ya han demostrado buen comportamiento y lealtad.

4.4 Preguntas necesarias para instituciones financieras

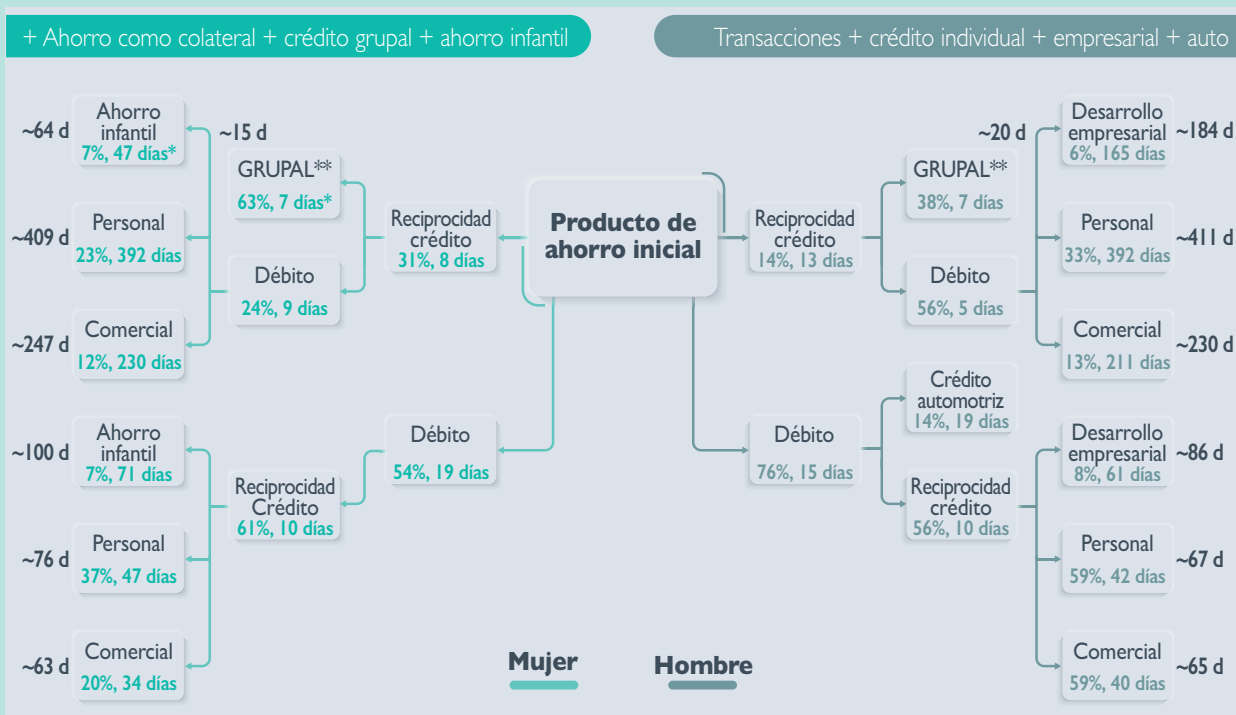
- ¿Qué revelan nuestras trayectorias de producto al analizarlas por sexo? ¿En qué puntos se “estancan” más las mujeres?
- ¿Hemos revisado los requisitos y procesos de los cambios clave (crédito grupal a individual, montos mayores, productos digitales) desde una perspectiva de género?
- ¿Ofrecemos de forma sistemática la posibilidad de “subir de escalón” a las mujeres que han demostrado buen comportamiento?



Recuadro 4. Diagrama del recorrido financiero de la persona usuaria

El diagrama presenta un caso hipotético (basado en datos reales) sobre cómo las personas socias avanzan en la adopción de productos. Para leerlo, comience por el nodo de producto de ahorro inicial: a partir de ahí, las flechas muestran a qué otros productos migra la clientela, el porcentaje de la clientela que realiza esa transición y el tiempo promedio (en días) que tarda en dar el siguiente paso. Así, usted puede seguir cada “camino” y visualizar cómo se va profundizando la relación con la institución: desde el ahorro básico hasta productos de débito, reciprocidad de crédito, créditos grupales, personales, comerciales, automotrices, etc.

Los nodos en color verde indican el recorrido de las mujeres y los en color gris, el de los hombres, lo que permite identificar dónde ellas se concentran más (por ejemplo, en ciertos productos de ahorro o crédito grupal) y dónde ellos están sobrerrepresentados (por ejemplo, en créditos comerciales o automotrices). El objetivo del diagrama no es dar cifras exactas, sino enseñar a leer la lógica del viaje de adopción de productos: quién entra por dónde, quién avanza hacia qué, en cuánto tiempo y con qué diferencias de género.



5.

El aporte de las mujeres se comprende mejor desde una lógica de valor de vida que desde operaciones aisladas

5.1 Aprendizaje

Los análisis de BFA Global en el programa indican que, si se observa únicamente el margen financiero del crédito, las mujeres pueden parecer menos atractivas financieramente que los hombres, dado que estos suelen contar con créditos de menor monto. Sin embargo, al analizar la relación a lo largo del tiempo, se observa que los patrones son más complejos y varían significativamente entre cooperativas e incluso entre productos dentro de la misma institución.

En una de las cooperativas, por ejemplo, el análisis de la rentabilidad acumulada a 24 meses muestra brechas dramáticas según el producto inicial. En su producto de inversión, las mujeres presentan una rentabilidad negativa (-\$3,000 MXN), mientras que los hombres alcanzan una rentabilidad positiva (+\$12,500 MXN). La causa principal: las mujeres acceden al crédito automático rentable en 28 meses, frente a 12 meses para los hombres. En el producto de ahorro a la vista, la rentabilidad de los hombres es aproximadamente 10 veces mayor que la de las mujeres (~\$2,100 vs ~\$400 MXN).

En una segunda institución, los patrones son diferentes. En la trayectoria iniciando con la cuenta de débito, los hombres logran revertir una rentabilidad negativa inicial accediendo a un crédito en el mes 100, mientras que las mujeres permanecen en productos que no generan rentabilidad. Sin embargo, en uno de sus productos de captación, las mujeres alcanzan ~\$13,000 MXN de rentabilidad gracias al acceso al crédito, aunque con 30 meses de retraso respecto a los hombres.

En la tercera cooperativa, se observa un patrón distinto: en varias trayectorias, hombres y mujeres convergen hacia niveles similares de rentabilidad acumulada (~\$75,000 MXN en el producto insignia de ahorro), lo que sugiere que el diseño de productos y las políticas de acceso de esta cooperativa permiten una mayor paridad.

Adicionalmente, en al menos una de las cooperativas analizadas, las mujeres permanecen en promedio 7.4 años como socias frente a 6.7 años en el caso de los hombres, y presentan menores niveles de morosidad: en préstamos personales, la proporción de créditos con más de 90 días de atraso es de 0.27 % para mujeres frente a 0.57 % para hombres. Sin embargo, estos indicadores de comportamiento no se traducen automáticamente en una rentabilidad comparable cuando existen barreras de acceso a productos de mayor valor.

5.2 Herramientas y pasos seguidos para encontrar el aprendizaje

La herramienta de análisis financiero del portafolio de productos busca evaluar la rentabilidad de las cuentas de captación y de crédito y, posteriormente, analizar las diferencias por género.

El análisis parte de un resumen de costos unitarios por producto: apertura de cuenta, mantenimiento, emisión de tarjetas, transacciones en efectivo y digitales, costos de fondeo y otros gastos operativos. Estos costos se combinan con información sobre saldos promedio, número de transacciones, tasas de interés y comisiones para estimar la rentabilidad neta por cuenta y por año. El ejercicio se aplica tanto a productos de ahorro como a productos de crédito. El análisis también incorpora una evaluación de la rentabilidad diferenciada por género, que consideró ingresos, costos, provisiones, uso de productos y permanencia.

5.3 Implicaciones

Enfocarse exclusivamente en el margen actual de los productos puede llevar a subestimar el potencial de contribución de las mujeres al eliminar barreras estructurales de acceso y a priorizar estrategias de corto plazo. Sin embargo, el análisis de las tres cooperativas revela que el “valor de la vida” no es un atributo inherente de un segmento, sino el resultado de políticas institucionales de acceso y uso de los productos.

Las implicaciones varían según el patrón institucional observado:

Para instituciones con brechas dramáticas, la prioridad sería revisar los modelos de riesgo y criterios de escalamiento que excluyen sistemáticamente a las mujeres de productos rentables; mientras que para instituciones con patrones de convergencia tendría más sentido documentar y replicar las prácticas que permiten trayectorias diferentes (diversificación temprana vs escalamiento tardío) conduzcan a rentabilidad comparable, demostrando que la paridad del valor de vida es alcanzable.

5.4 Preguntas necesarias para instituciones financieras

- ¿Contamos con métricas de valor de vida del cliente (Customer Lifetime Value) desagregadas por género o solo analizamos operaciones aisladas?
- ¿Qué nos dicen nuestros datos sobre la retención y la deserción de mujeres y hombres con perfiles de riesgo comparables?
- ¿Estamos midiendo el impacto financiero de las mujeres como embajadoras y referenciadoras de la institución?
- ¿Qué criterios específicos impiden que mujeres con buen historial de pago y permanencia prolongada accedan a productos de mayor valor en el mismo tiempo que los hombres?

6.

Las instituciones analizadas se ubican mayoritariamente en etapas de neutralidad o de conciencia de género

6.1 Aprendizaje

Adoptar una perspectiva de género requiere una evaluación organizacional deliberada del estado de la igualdad de género, tanto al interior de la institución como en su relación con aliadas, aliados y personas clientas o socias. Los diagnósticos institucionales con las cooperativas mostraron que existen esfuerzos puntuales relacionados con las mujeres, pero es necesario avanzar en la definición de metas, indicadores y responsabilidades claras para avanzar en la igualdad de género, así como en el fortalecimiento de la gobernanza asociada a la incorporación de una perspectiva de género.

En una de las cooperativas analizadas, por ejemplo, las mujeres representaban el 54 % de las personas socias y recibían el 56 % de la cartera y ocupaban el 40 % de los puestos directivos (43 % en el consejo). Sin embargo, la institución no contaba con una política de género ni con certificaciones en la materia.

6.2 Herramientas y pasos seguidos para encontrar el aprendizaje

Para el sexto aprendizaje se diseñó un cuestionario para evaluar la adopción de una perspectiva de género a nivel institucional. Se trata de una encuesta estructurada en tres secciones: (1) cultura organizacional y liderazgo femenino; (2) conocimiento de la demanda (incluida la desagregación de datos y el reconocimiento de normas sociales de género); y (3) adecuación de la oferta (productos específicos, ajustes de procesos, uso de información para diseño y comunicación).

Las preguntas abordan temas como la existencia de una política de género interna, la proporción de mujeres en el consejo y en puestos directivos, la frecuencia de capacitaciones en género, la desagregación de datos transaccionales, los métodos utilizados para identificar necesidades y barreras de las mujeres (encuestas, entrevistas, grupos focales) y las medidas para detectar y reducir sesgos en atención, trámites, mercadotecnia y procesos de crédito. La encuesta se aplica mediante un único formulario por institución, con la participación de varias áreas clave.

Los resultados se interpretaron a la luz de un marco de cinco fases: negativa, neutral, consciente, sensible y transformadora en términos de género. A partir de las respuestas, se ubica a la institución en este continuo, se

identifican fortalezas (por ejemplo, alta proporción de mujeres socias o de mujeres en mandos medios) y se señalan áreas de oportunidad, como la ausencia de una política de género, la falta de auditorías de sesgos en crédito o el uso limitado de datos desagregados para rediseñar productos.

6.3 Implicaciones

Mantenerse en un enfoque “neutral” o solo “consciente” implica que la incorporación de la perspectiva de género depende en gran medida de las personas, más que de la estructura institucional, y que los avances son frágiles ante cambios de liderazgo o la rotación de personal. También limita el potencial de negocio porque la oferta no se diseña estratégicamente para cerrar brechas de género ni para aprovechar plenamente las oportunidades que representa el segmento de mujeres.

Avanzar hacia un enfoque transformador exige decisiones explícitas: incorporar metas e indicadores de género en los órganos de gobierno; revisar los procesos de recursos humanos —incluyendo reclutamiento, promoción, capacitación y protocolos frente a la violencia— con un lente de género; y alinear el diseño de productos, canales y comunicaciones a una estrategia clara de inclusión y salud financiera de las mujeres. Sin estos elementos, el discurso de género difícilmente se convierte en cambios sostenidos.

6.4 Preguntas necesarias para instituciones financieras

- ¿En qué punto del continuo de intencionalidad de género estamos hoy?
- ¿El consejo y la alta dirección tienen objetivos concretos relacionados con la igualdad de género, tanto para las usuarias como para el personal?
- ¿Nuestros procesos de recursos humanos consideran las brechas y los riesgos de género (promociones, brecha salarial, clima laboral, acoso)?
- ¿Existe una estrategia explícita para reducir las brechas de género en productos, servicios y canales, o solo hay iniciativas aisladas?

Conclusiones

La evidencia generada a través del programa FinnSalud confirma que integrar una perspectiva de género en las estrategias de salud financiera no es únicamente una cuestión de equidad, sino también de efectividad institucional y sostenibilidad de largo plazo. En las tres cooperativas analizadas, las brechas de género no siempre se manifiestan en indicadores simples de acceso; más bien, emergen en dimensiones más sutiles pero decisivas, como la resiliencia financiera, las trayectorias de adopción de productos, la escalada en montos de crédito y la rentabilidad acumulada en el tiempo.

En primer lugar, las mujeres muestran altos niveles de lealtad, disciplina en el pago y relaciones prolongadas con las instituciones. Sin embargo, existen fricciones estructurales —ya sea en los modelos de riesgo, el diseño de productos, los criterios de escalamiento o los procesos internos— que limitan su transición hacia productos de mayor valor. Esto restringe tanto su capacidad de acumulación de activos como la posibilidad de la institución de maximizar el valor de vida del cliente.

En segundo lugar, los hallazgos evidencian que medir la inclusión financiera únicamente a través de la tenencia de productos puede ocultar diferencias persistentes en resiliencia y estrés financiero. Incorporar indicadores de salud financiera auto-reportados y análisis de profundidad transaccional permite comprender con mayor precisión las vulnerabilidades y oportunidades existentes.

En tercer lugar, las brechas de rentabilidad no son inherentes al segmento femenino; están en gran medida determinadas por las políticas institucionales que regulan el acceso, la secuencia y la diversificación de productos. Allí donde las instituciones facilitan transiciones equitativas, es posible alcanzar convergencia en el valor de vida del cliente.

Finalmente, la mayoría de las instituciones se encuentran en etapas de neutralidad o de conciencia inicial en la incorporación de la perspectiva de género. Sin políticas formales, indicadores claros, compromisos de gobernanza y uso sistemático de datos desagregados por sexo, los avances dependen de personas individuales y no de estructuras institucionales consolidadas.

En síntesis, avanzar en la salud financiera de las mujeres exige ir más allá de pilotos aislados o declaraciones discursivas. Requiere una transformación institucional deliberada: integrar metas de género en la gobernanza, rediseñar productos y trayectorias a partir de evidencia, y alinear los sistemas de medición con resultados de resiliencia. Hacerlo fortalece tanto la agencia económica de las mujeres como la sostenibilidad de largo plazo de las cooperativas.