

# Fm Finmujer

*Diseñando inclusión  
con propósito*

Del dato a la decisión: detectar, medir y gobernar  
la brecha de género en el crédito

22 de Septiembre, 2026



BANCA DE LAS  
OPORTUNIDADES



FINANCE FOR  
DEVELOPMENT



Administered by  
**THE WORLD BANK**  
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



**IFC**



1.

La paradoja

2.

Diagnóstico institucional

3.

Mapa de barreras

4.

Medir, decidir y gobernar

5.

Hoja de ruta a 90 días

## COLOMBIA

# 33,7%

mujeres con crédito formal

**vs. 37,2% hombres\***

- Tenencia de cuentas en instituciones financieras: 35% mujeres vs 53% hombres
- Desembolsos de nuevos créditos 16% menores para mujeres (TransUnion, 4T 2023)

## Latinoamérica

# 8,4 pp

brecha en tenencia de cuentas en instituciones financieras (70.8%H vs 62.4%M)

**FINDEX 2025**

- Las mujeres tienen menor morosidad (Alianza Financiera para la Mujer)
- Varios países de la región ya exige datos desagregados por sexo en reportes regulatorios de personas y PYMES

## Global

# 45% Todos 27% PyMES

**86% líneas vs hombres**

Calidad de Crédito

- Retail: 4.3% NPL Mujer vs 5.8% NPL Hombre
- SME: 5.2% NPL Mujer vs 5.5% NPL Hombre
- Micro: 3.2% NPL Mujer vs 4.0% NPL Hombre

Tasa de Aprobación

- SME: 24% \$ de aplicaciones y 22% \$ de aprobaciones

**El patrón se repite en los tres niveles:**



**Menos acceso**



**Montos menores**



**Costos más altos**

...con igual o mejor comportamiento de pago.

Fuentes: RIF BDO 2025 · FMBBVA 2026 · TransUnion 2024 · Findex 2025 Banco Mundial, Alianza Financiera para la Mujer Encuesta 2024

# LA BRECHA COMO OPORTUNIDAD DE CARTERA

1 · LA PARADOJA · EL CASO DE NEGOCIO



## US\$1,9 billones

brecha de financiamiento de las mipymes de mujeres en economías emergentes (IFC MSME Finance Gap 2025)

## US\$92.000 M

brecha solo en América Latina y el Caribe (IFC MSME Finance Gap)

La pregunta no es si atender a las mujeres es “lo correcto”, sino **cuánta cartera sana se está dejando pasar.**



### Calidad de activos

Carteras femeninas con mora igual o menor: más crecimiento sin deteriorar el riesgo.



### Demanda insatisfecha

Segmento subatendido con necesidades de capital de trabajo, inversión y vivienda.



### Relación de largo plazo

Renovación, ahorro, seguros y pagos: potencial de venta cruzada a validar con datos propios.



### Fondeo y garantías

Líneas de fondeo, garantías y bonos con enfoque de género (IFC, BID Invest y otros).

# LA TRAMPA DEL DISEÑO “NEUTRAL”

1 · LA PARADOJA · TRATAR IGUAL, RESULTADOS DESIGUALES



## LA REGLA PARECE NEUTRAL...

Certificado de ingresos formales

=



Excluye a quien trabaja en la informalidad, donde se concentran más mujeres

Garantía real a nombre propio

=



Los activos suelen estar a nombre del cónyuge o de la familia

Score calibrado con datos históricos

=



Premia menos el buen pago de las mujeres: +4 pp vs. +7,5 pp por cada 100 puntos

Atención en oficina y horario laboral

=



Choca con la carga de cuidado y la operación diaria del negocio

Producto y monto estándar

=



No se ajusta a negocios más pequeños ni a ingresos estacionales

**Neutral en el diseño ≠ neutral en el resultado.** La equidad se verifica en los datos, no en la intención.

# “Lo que no se mide no se puede gestionar ni mejorar.”



## Medir

Datos desagregados por sexo en todo el ciclo



## Gestionar

Metas, umbrales y responsables



## Mejorar

Ajustar productos, procesos y modelos

*Sin datos desagregados, la brecha es invisible para el comité de crédito, el consejo y el regulador.*

# NIVELES Y ESCALAS DE ADOPCIÓN DE IFC

2 · DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL · AUTODIAGNÓSTICO



I

**Nivel de Junta Directiva**  
**4 preguntas**  
Compromiso de la junta directiva, igualdad de género en la gobernanza y política institucional de género.

Lineamiento 1

II

**Nivel Gerencial**  
**8 preguntas**  
Desarrollo de la política de género, desagregación de datos, objetivos y habilitación organizacional.

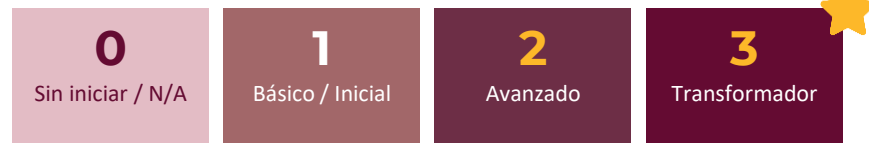
Lineamientos 2–3

III

**Nivel Operativo**  
**28 preguntas**  
Equidad del personal, comunicaciones, diseño de productos, experiencia del cliente y alianzas estratégicas.

Lineamientos 4–10

## ESCALA DE PUNTUACIÓN (0 – 3)



## CÓMO USARLA

- 1 Diagnóstico de línea base**  
Completarla al inicio para entender dónde se encuentra la institución.
- 2 Identificar brechas**  
Las puntuaciones bajas señalan los lineamientos que requieren acción.
- 3 Establecer prioridades**  
Asignar recursos y diseñar iniciativas focalizadas y medibles.
- 4 Dar seguimiento al progreso**  
Volver a aplicarla periódicamente para monitorear la mejora en el tiempo.

El Cuadro de mando o “Scorecard” de IFC ayuda a transformar la inclusión de género de una iniciativa puntual en un compromiso institucional sostenido.

# BRECHAS INTERNAS Y OBJETIVOS

## 2 · DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL · MIRARSE HACIA ADENTRO



### Mujeres en liderazgo

% de mujeres en junta, alta dirección y gerencias · brecha salarial por nivel



### Comités de crédito

Composición por sexo · aprobaciones y excepciones según quién solicita



### Áreas de producto

¿Quién diseña y prueba? ¿Se analizan datos por sexo antes de lanzar?

## DE OBJETIVOS A INDICADORES

| Objetivo                            | Métrica                      | Indicador (fórmula)                                          | Frecuencia |
|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Ampliar acceso</b>               | Participación en desembolsos | $\text{Desembolsos a mujeres} \div \text{total desembolsos}$ | Mensual    |
| <b>Cerrar brecha de condiciones</b> | Monto promedio relativo      | $\text{Monto promedio M} \div \text{monto promedio H}$       | Trimestral |
| <b>Cartera sana</b>                 | Mora por sexo                | PAR30 mujeres vs. PAR30 hombres                              | Mensual    |
| <b>Cambio interno</b>               | Liderazgo                    | % de mujeres en junta y comité ejecutivo                     | Anual      |

Cada indicador necesita: definición única · fuente · línea base · meta · responsable · frecuencia.



### Estructurales

- Informalidad laboral y empresarial
- Ingresos más bajos y variables
- Menos activos a nombre propio

**Control: BAJO · diseñar para ellas**



### De oferta

- Productos estándar y requisitos rígidos
- Garantía real y codeudor
- Sesgos en el score y en asesores

**Control: ALTO · actuar primero aquí**



### De demanda

- Menor confianza en el sistema
- Poco tiempo por carga de cuidado
- Autoexclusión por miedo al rechazo

**Control: MEDIO · diseño conductual**



### Normas e interseccionalidad

- Ruralidad, etnia, edad y carga de cuidado se cruzan con el género
- El promedio “mujeres” esconde brechas
- No se suman: se multiplican

**Control: TRANSVERSAL · desagregar y cruzar**

# BARRERAS ESTRUCTURALES

## 3.1 · EL ENTORNO QUE LA ENTIDAD NO CONTROLA, PERO DEBE ANTICIPAR



### Informalidad laboral y empresarial

Más mujeres trabajan y emprenden en la informalidad. El certificado de ingresos formales las deja fuera desde el requisito.

**Diseño:** aceptar flujo de caja, referencias y datos alternativos.



### Ingresos más bajos y variables

Los ingresos estacionales y menores reducen el monto aprobado y castigan el score calibrado con historia masculina.

**Diseño:** montos escalonados y evaluación por estacionalidad.



### Menos activos a nombre propio

Los bienes suelen estar a nombre del cónyuge o la familia, así que la garantía real exigida no está disponible.

**Diseño:** garantías alternativas, aval solidario e historial de pago.

**Control: BAJO · el entorno no se cambia; el producto sí**

# BARRERAS ESTRUCTURALES EN COLOMBIA

## 3. 1 · MAPA DE BARRERAS

### Barreras estructurales que enfrentan las mujeres en Colombia

*Desigualdades históricas y sistémicas que anteceden cualquier interacción con el sistema financiero*

**75,6%**

#### Violencia de género

De los 83.084 casos de violencia de género en Colombia (jun. 2025) correspondieron a mujeres; representan el 70%-77% de las víctimas de violencia intrafamiliar 3 (Min. Justicia; INS).

De los hogares con jefatura femenina vive en pobreza monetaria, frente al 24,5% con jefatura masculina. Ellas tienen 3 veces más probabilidad de no tener ingresos propios (DANE, 2024).

**25 pp**

#### Desigualdad laboral

De brecha en la tasa de ocupación. Aun liderando el 59% de las empresas de personas naturales, las mujeres solo poseen el 16% del capital empresarial (DANE; Confecámaras).

Versus 3h 12 del tiempo que dedican los hombres al trabajo no remunerado.

**También incide:** solo el 14% de las mujeres rurales de 18 a 24 años permanece en el sistema educativo, frente al 34,4% en zonas urbanas (Min. Educación).

Las brechas territoriales y poblacionales en el acceso al crédito persisten: las mujeres rurales, pertenecientes a grupos étnicos, así como las mujeres jóvenes y mayores, registran menores niveles de acceso a productos transaccionales y de crédito.



Interseccionalidad  
para crédito por  
sexo, 2025

|                      |                            | Hombre | Mujer | Total |
|----------------------|----------------------------|--------|-------|-------|
| Nacional             |                            | 38,4   | 34,7  | 36,6  |
| Niveles de ruralidad | Ciudades                   | 48,3   | 43,0  | 43,7  |
|                      | Intermedio                 | 23,6   | 20,3  | 21,1  |
|                      | Rural                      | 18,1   | 15,3  | 16,2  |
|                      | Rural disperso             | 13,0   | 11,0  | 11,6  |
| Regiones             | Caribe                     | 24,9   | 23,2  | 24,2  |
|                      | Centro Oriente             | 49,1   | 44,4  | 46,8  |
|                      | Centro Sur                 | 36,4   | 32,0  | 34,3  |
|                      | Eje cafetero               | 41,5   | 36,8  | 39,1  |
|                      | Llano                      | 32,4   | 29,1  | 30,9  |
|                      | Pacífico                   | 33,6   | 29,9  | 31,8  |
| Enfoques étnicos     | Población afrodescendiente | 11,4   | 10,5  | 11,0  |
|                      | Comunidades indígenas      | 12,6   | 11,9  | 12,4  |
| Grupos etarios       | 18-25                      | 20,3   | 17,7  | 19,4  |
|                      | 26-40                      | 41,7   | 38,7  | 40,4  |
|                      | 41-65                      | 44,8   | 40,6  | 42,6  |
|                      | >65                        | 36,9   | 29,5  | 32,7  |

# PRIMER PASO: DEFINIR “EMPRESA MUJER”

## 3.2 · DETECTAR EN LA OFERTA · CALIDAD DEL DATO



### ¿A QUIÉN CONTAMOS COMO MUJER?



#### Persona natural / microempresa

La titular del crédito es mujer (dato de sexo validado en el registro, no inferido del nombre).



#### Pyme de mujeres (criterio IFC)

$\geq 51\%$  de propiedad de mujeres, o  $\geq 20\%$  de propiedad + una mujer en CEO/COO/presidencia +  $\geq 30\%$  de mujeres en la junta (si existe).



#### Referencias nacionales

Alinear con definiciones locales, p. ej., “emprendimientos y empresas de mujeres” (Decreto 1860 de 2021, Colombia).

### CHECKLIST DE CALIDAD DEL DATO



Campo “sexo” obligatorio y validado en el origen



Propiedad y dirección de la empresa registradas en la vinculación



Fecha desde la cual el dato es confiable (histórico)



Consistencia entre core bancario, CRM y originación

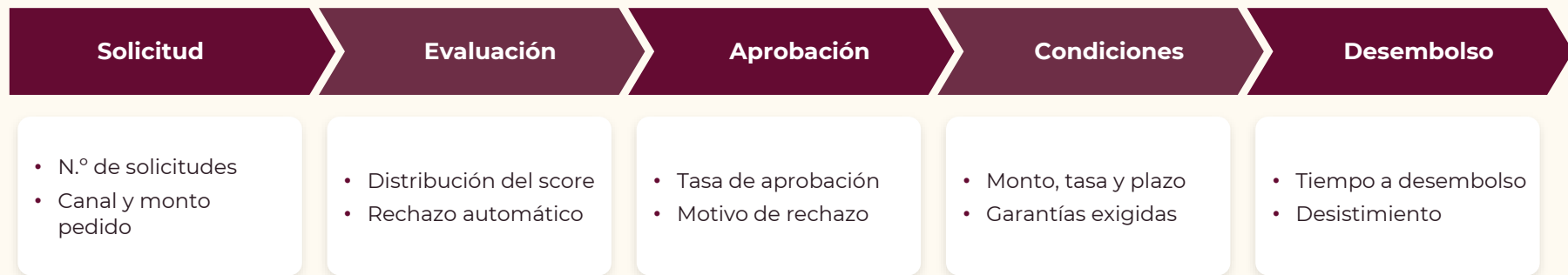


Compleitud como KPI de calidad (meta sugerida: > 95%)

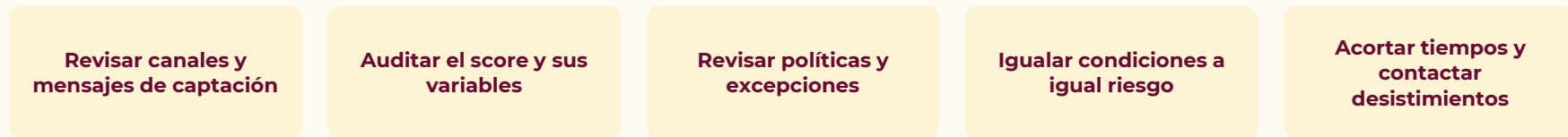
*Sin definición única no hay línea base comparable.*

# DE LOS DATOS A LA ACCIÓN: EMBUDO SDD

3.2 · DETECTAR EN LA OFERTA · DE LA SOLICITUD AL DESEMBOLSO



## SI HAY BRECHA → ACCIÓN



### A CONSIDERAR

Rechazo con motivo codificado y desistimiento con etapa y motivo: sin ellos no se sabe dónde actuar.

**-5,5 → -11 pp**

En el caso del taller, la brecha se duplica entre la aprobación y la aceptación de la oferta.

¿En qué etapa del embudo crees que las mujeres se quedan por el camino?

# SESGOS: MODELO DE RIESGO Y ASESORES

## 3.2 · AUDITORÍA ALGORÍTMICA, PERFILES ESPEJO Y CLIENTE INCÓGNITO



### MODELOS DE RIESGO

Efecto de +100 puntos de score en la probabilidad de acceso:

**+7,5 pp**

Hombres

**+4 pp**

Mujeres

**Dónde entra el sesgo:** datos históricos · variables proxy · calibración diferencial · punto de corte único

- 1 Comparar score y aprobación por sexo
- 2 Validar calibración: mora por decil y sexo
- 3 Ratio de aprobación M/H (alerta  $< 0,8$ )
- 4 Detectar proxies y documentar

### EQUIPO COMERCIAL



#### Perfiles espejo

Expedientes idénticos en los que solo cambia el sexo: compare recomendación, monto, tasa y garantías.



#### Cliente incógnito

Mujer y hombre con el mismo guion: compare información, requisitos pedidos y trato.

**Hallazgo del autodiagnóstico:** ante perfiles comparables, los asesores asociaron a las mujeres con ingresos bajos y score alto: más aprobación, pero por menor monto.

**Cuando fui al banco y me preguntaron  
por mi profesión...**

### Barreras de oferta en la inclusión financiera

*Prácticas y estructuras internas de las entidades financieras que limitan la incorporación del enfoque de género*

**30%**

#### Baja representación femenina

De los cargos en juntas directivas del sector financiero son ocupados por mujeres, frente al 70% de los hombres (40 pp). En la presidencia, la cifra cae al 18,9%, pese a superar el 54% del personal operativo: un “techo de cristal” (Asobancaria, 2024).

**1 de 3**

Posiciones directivas está ocupada por una mujer. Más del 40% de la población considera que los hombres son mejores ejecutivos, sesgo que se traslada a los algoritmos de evaluación crediticia (PNUD; Women’s World Banking).

**6,9 pp**

#### Resultado: la brecha de acceso se amplía

Brecha de acceso a productos financieros entre hombres (99,4%) y mujeres (92,5%), creciendo desde 2018, cuando era de apenas 4,6 pp: la consecuencia acumulada de estas barreras de oferta (RIF, 2024).

**También incide:** la neutralidad de género en el diseño de productos (requisitos como historial crediticio excluyen a mujeres informales) y la baja articulación con oferta de valor no financiera.

# QUEJAS Y ABANDONO POR CANAL

## 3.2 · DETECTAR EN LA OFERTA · QUEJAS Y ABANDONO



| Canal           | Abandono H | Abandono M | Quejas H* | Quejas M* |
|-----------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Oficina         | 12%        | 15%        | 3,1       | 3,4       |
| Asesor en campo | 8%         | 7%         | 1,2       | 1,0       |
| Call center     | 18%        | 22%        | 4,5       | 5,8       |
| App / web       | 35%        | 46%        | 2,7       | 3,9       |
| Corresponsal    | 14%        | 13%        | 1,9       | 1,6       |

■ Brecha relevante ( $\geq 3$  pp en abandono o  $\geq 1$  queja por mil). \*Quejas por cada 1.000 clientes.

Datos ilustrativos.

### QUÉ REGISTRAR

- Sexo del cliente en cada queja o reclamo
- Paso exacto en que se abandona
- Motivo tipificado y canal

### CÓMO LEERLO

- Una brecha por canal apunta a un paso concreto del proceso
- Cruce con el journey map (sección 3.2)
- Revise cada trimestre con el área de servicio

# BARRERAS DE LA DEMANDA EN COLOMBIA

## 3 · MAPA DE BARRERAS

### Barreras de demanda en la inclusión financiera de las mujeres

*Factores individuales y contextuales que limitan la capacidad o disposición de las mujeres para usar servicios financieros*

**37%**

#### Bajos conocimientos financieros

De las mujeres se autopercebe con bajo conocimiento financiero, frente al 28% de los hombres (9 pp): la misma brecha persiste en la Cuarta Toma de la Encuesta de Capacidades Financieras, 2026 (BdO).

**43%**

De las mujeres siente estrés al pedir un crédito, frente al 30% de los hombres. Solo 42% cree que le aprobarían un crédito, frente al 47% de hombres que lo cree posible para ellas (BdO y CAF, 2023).

**35,6%**

#### Baja autonomía en decisiones

De las mujeres necesita del apoyo de alguien más para tomar decisiones financieras en contraste con el 30,4% de los hombres.

**8 pp**

De diferencia en conectividad entre mujeres (47,1%) y hombres (55,1%). El nuevo Indicador de Educación Financiera Digital 2026 confirma la brecha: 47 vs. 51 puntos sobre 100 (MinTIC; BdO).

# ESCUCCHAR Y MAPEAR LA EXPERIENCIA

3.3 · DETECTAR EN LA DEMANDA · LO QUE LOS DATOS NO MUESTRAN



## ESCUCCHAR



### Encuestas

¿Cuánto? Percepciones, confianza e intención de solicitar.



### Grupos focales

¿Por qué? Razones, normas y lenguaje.



### Observación en contexto

¿Cómo ocurre? Fricciones que nadie reporta.

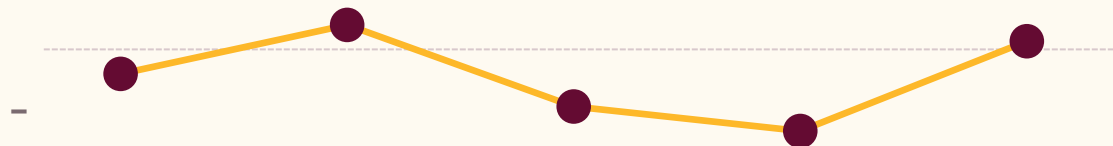
## MAPEAR: ARQUETIPO Y JOURNEY



**Marta, 42** · tienda de barrio, ingresos diarios, sin garantía real y con poco tiempo

+

-



Descubre

Averigua

Solicita

Espera

Recibe

No ve ofertas  
para ella

Requisitos  
confusos

Papeles y  
codeudor

Nadie le  
informa

Monto menor  
al pedido

# EXPERIMENTAR Y MEDIR LA AUTOEXCLUSIÓN

## 3.3 · DETECTAR EN LA DEMANDA



### EXPERIMENTOS CONDUCTUALES



#### Recordatorios

Para completar una solicitud abandonada.



#### Simplificación

Formulario corto y lenguaje sencillo.



#### Preaprobación

Reduce el miedo al rechazo.



#### Normas sociales

“Mujeres como usted ya accedieron...”

**Empiece pequeño:** una fricción, una métrica, 4–8 semanas.

### MEDIR LA AUTOEXCLUSIÓN

#### Mujeres que necesitan crédito pero nunca solicitan

*Creen que no califican · temen el rechazo · no tienen tiempo*

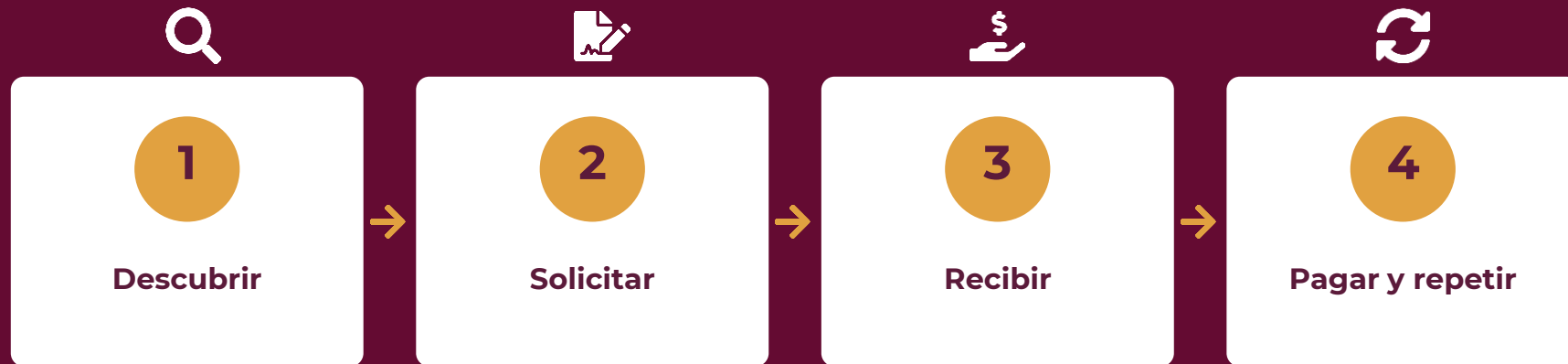
#### CÓMO LLEGAR A ELLAS

- Preguntas de “necesité y no solicité” en encuestas de demanda (ENIF, Colombia)
- Clientas de ahorro o pagos que nunca pidieron crédito
- Quienes cotizaron y no avanzaron

**Indicador:**  $\text{necesitó y no solicitó por miedo al rechazo} \div \text{total que necesitó}$

# EXPERIMENTAR Y MEDIR LA AUTOEXCLUSIÓN

## 3.3 · DETECTAR EN LA DEMANDA: LA RUTA DE LA CLIENTA



En cada etapa preguntamos: **¿qué barrera aparece?**

***Esto no es para mí***

¿Se entera?

¿Siente que es para ella?

***Son demasiados requisitos***

¿Es el proceso claro?

¿Hay muchos requisitos o pasos?

***No entiendo bien las condiciones***

¿Comprende las condiciones y montos?

***No vale la pena volver***

¿Construye confianza e historial?

¿Es fácil regresar?

# INTERSECCIONALIDAD · INDICADORES

## 3.4 · LAS BARRERAS NO SE SUMAN, SE MULTIPLICAN



| Dimensión               | Qué agrava la brecha                     | Indicador sugerido                                           |
|-------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Ruralidad</b>        | Distancia, ingresos estacionales, tierra | Brecha de acceso rural vs. urbano entre mujeres (pp)         |
| <b>Etnia</b>            | Idioma, discriminación, documentos       | Brecha de aprobación por grupo étnico o idioma (pp)          |
| <b>Edad</b>             | Sin historial o baja adopción digital    | Brecha por tramo de edad; % con historial o adopción digital |
| <b>Carga de cuidado</b> | Menos tiempo y movilidad                 | Desistimiento y tiempo a desembolso, por carga de cuidado    |

**Regla: desagregar y cruzar cada indicador; el promedio “mujeres” esconde brechas**

¿Qué barreras se pueden  
multiplicar por ser quien eres?

# LÍNEA BASE Y SEGUIMIENTO MEAL

4 · MEDIR, DECIDIR Y GOBERNAR



## Repago

Mayor es mejor

Hombres

91%



Mujeres

94%



## Mora (PAR30)

Menor es mejor

Hombres

4,6%



Mujeres

3,4%



## Renovación

Mayor es mejor

Hombres

61%



Mujeres

68%



## Actividades

Capacitar asesores · ajustar requisitos y score

## Productos

Asesores formados · producto lanzado

## Corto plazo

3-12 meses: más solicitudes, menos desistimiento

## Impacto

1-3 años: negocios que crecen, cartera sana



**Evidencia cualitativa:** testimonios, grupos focales de seguimiento e historias de cambio explican el porqué de los números.

Línea base: 12 meses, mismo producto y segmento, por cosechas. Valores ilustrativos de la entidad ficticia del taller.

### DEL DATO A LA DECISIÓN



#### Umbrales de alerta

Ratio de aprobación M/H < 0,8 o brecha de monto > 10% activan revisión en comité.



#### Precio según riesgo observado

Si la mora de mujeres es menor, la tasa debe reflejarlo; revisar primas por cosecha.



#### Datos alternativos

Pagos de servicios, flujos de cuenta y ahorro; validar y asegurar que no creen nuevos sesgos.

### GOBIERNO



#### Consejo / junta directiva

Aprueba estrategia y metas · vincula metas a incentivos · asegura recursos



#### Responsable en el negocio

Dueño del indicador · coordina riesgo, producto, comercial y datos · lidera el plan a 90 días

#### Reporte al consejo

Tablero trimestral: indicadores vs. meta, alertas activadas y decisiones solicitadas.

# CASOS Y EVIDENCIAS

5 · TALLER · CASOS Y EVIDENCIAS



1

## Sicredi – Donas do Negocio

Brasil · microfinanzas y PYMES

**3.74% vs 7% NPL**

**Margen de contribución: 47%**

**Pilares:** Modelo de atención y servicios no financieros

**Aprendizaje:** Buen riesgo, lealtad y niveles de uso similares impacta la rentabilidad.

2

## Banco Pichincha – Ser Impulso Mujer

Ecuador · microfinanzas y PYMES

**US\$ 403 millones a 11.000 pymes mujeres**

**Bono de genero de US\$ 100 millones**

**Crecimiento pymes 25 %+.**

**Pilares:** oferta integral MiPYME Mujer

**Aprendizaje:** El enfoque de género abre fondeo e impulsa el negocio de las instituciones financieras.

3

## HSBC – Mujeres al Mundo

Argentina, Uruguay y México - Retail y Comercial

**3E: Empresarias, Emprendedoras, Ejecutivas**

**ARGENTINA 2X** Cartera (US\$70m)

**LATAM US\$1b**, Global Female Fund, HSBC Top Lender

**Pilares:** training, redes y empoderamiento.

**Aprendizaje:** Impacto en el negocio y visibilidad en el Mercado.

4

## BHD León – Mujer Mujer

Republica Dominicana – Retail y PYMES

**TIR del 35 %, ROA de dos dígitos**

**30.000 beneficiarias**

**Pilares:** ahorrar tiempo, promover bienestar personal y familiar, inclusión de educación y salud, y crecimiento de sus negocios.

**Aprendizaje:** diseño en base a inquietudes propias de la mujer genera resultados de negocio

### Servicios Comunitarios y Financieros

#### 1 Construcción de Comunidad y Networking

Sicredi Itaú

**Sicredi:** Cafés y eventos de networking, ruedas de negocio en agencias, historias de éxito de empresarias

**Itaú:** Programas de mentoría y aceleración para emprendedoras, especialmente para mujeres negras e indígenas

#### 2 Servicios Financieros Integrados

Banco Pichincha BHD León

**Banco Pichincha:** Integración de inteligencia de género en estrategia de sostenibilidad con modelos MIPYME integrals; creación del Crédito Mujer

**BHD León:** Productos de crédito especializados para mujeres MIPYME, Tarjeta Mujer (con seguro contra el cáncer y servicios para el hogar) y Tarjeta Emprendedora (con asistencia legal y fiscal).

#### 3 Segmentación de Mercado y Análisis de Datos

BHD León Banco Pichincha

**BHD León:** Segmentación específica de mercado PYME Mujer y análisis de datos de clientes por género

**Banco Pichincha:** Enfoque basado en datos para identificar y atender el mercado de mujeres emprendedoras

#### 4 Enfoque Organizacional Integral

Banco Pichincha

**Banco Pichincha:** Expansión de inclusión financiera para MiPYMEs Mujer y adopción de diversidad e inclusión a nivel institucional

### Iniciativas Digitales y Educativas

#### 1 Plataformas Digitales Integrales

Sicredi BHD León Banco Pichincha

**Sicredi:** Portal "donasdonegociosicredi.com.br" con artículos de gestión empresarial, herramientas descargables y autodiagnóstico de 5 áreas de negocio

**BHD León:** Plataforma "DR. PYME" para diagnóstico financiero y de negocios

**Banco Pichincha:** Plataformas para inspirar, educar y conectar emprendedoras

#### 2 Programas Educativos Estructurados

Sicredi Itaú

**Sicredi:** 18 videos educativos semanales sobre préstamos, planes de negocio, costos y precios; juego interactivo de educación financiera con 20+ tipos de interacciones

**Itaú:** podcast (8 episodios), videos YouTube (6 videos) y cursos por WhatsApp para emprendedoras

#### 3 Herramientas de Aprendizaje Interactivo

Sicredi

**Sicredi:** Juego de educación financiera con misiones individualizadas y retos aplicados; Herramienta de autodiagnostico del negocio con evaluacion de 5 areas de competencia

# HOJA DE RUTA A 90 DÍAS

6 · HOJA DE RUTA A 90 DIAS



## Nivel de adopción objetivo

¿De qué escalón a cuál? (escala 1-5)



## Qué medir

Los 3 indicadores con línea base y meta



## Responsables

Quién es dueño de cada indicador y quién reporta



**Días 0-30** Preparar

- Definir “empresa mujer”
- Auditar calidad del dato
- Línea base del embudo



**Días 31-60** Diagnosticar

- Brechas de embudo y quejas
- Piloto de perfiles espejo
- Diseñar un experimento



**Días 61-90** Decidir

- Lanzar el experimento
- Tablero de indicadores
- Primer reporte al consejo

# HERRAMIENTAS DE APOYO



| Estructurales                                                       | De oferta                                                       | De demanda                                                       | Normas e interseccionalidad                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| % de aprobaciones con ingreso informal o variable aceptado          | Ratio de aprobación M/H (alerta < 0,8)                          | Necesitó y no solicitó por miedo al rechazo ÷ total que necesitó | Indicadores clave desagregados por ruralidad, etnia, edad y cuidado                                                      |
| % de solicitudes con garantía alternativa (no real a nombre propio) | Efecto de +100 pts de score en el acceso, por sexo (pp)         | Tasa de desistimiento tras la oferta, por sexo                   | Brecha de acceso rural vs. urbano entre mujeres (pp)                                                                     |
| Brecha de titularidad de garantía real: M vs. H (pp)                | Monto promedio aprobado M ÷ H                                   | Abandono por canal y etapa, por sexo ( $\geq 3$ pp = alerta)     | Brecha por grupo étnico o idioma (pp)                                                                                    |
| Cobertura: % del segmento objetivo de mujeres con crédito vigente   | Tasa promedio a igual decil de riesgo, M vs. H                  | Tiempo a desembolso, por sexo                                    | Brecha por tramo de edad (pp)                                                                                            |
| % de productos con requisitos adaptados a la informalidad           | % de solicitudes con garantía real o codeudor exigido, por sexo | Solicitudes completadas ÷ iniciadas, por sexo                    | % de mujeres con historial o adopción digital, por subgrupo                                                              |
| Complejidad del dato de sexo en el origen (meta > 95%)              | Perfiles espejo: monto, tasa y garantía a expediente idéntico   | Confianza e intención de solicitar (encuesta), por sexo          | Desistimiento y tiempo a desembolso, por carga de cuidado<br><br>Representación interna: % de mujeres en junta y comités |

# EQUIPO DE EXPERTOS



**Patricia Gabaldon**  
Especialista Global  
de Género (IE)

Profesora asociada de Economía en IE University y doctora por la Universidad de Alcalá. Su investigación combina economía y sociología para analizar desigualdad de género en consejos de administración, emprendimiento femenino y sostenibilidad empresarial. Ha publicado en revistas académicas internacionales y colabora con instituciones multilaterales y medios de comunicación.



**Yanire Braña**  
Especialista en género e  
Inclusión Financiera  
(IFC)

Especialista en género e inclusión financiera del Banco Mundial, con más de 20 años de experiencia en innovación y cambio organizacional. Ha liderado el diseño y desarrollo de proyectos de inclusión financiera para emprendedoras, siendo reconocida por Naciones Unidas y Forbes por su impacto en el emprendimiento femenino.



**Jose Etchegoyen**  
Especialista Global  
Senior Género (IFC)

José es experto en finanzas con perspectiva de género en IFC (Banco Mundial), con más de 25 años de experiencia en banca internacional. Lidera estrategias y productos financieros orientados al empoderamiento económico de las mujeres en América Latina, logrando incrementar el portafolio de finanzas para mujeres de 600 millones a 4,600 millones de dólares.



**Leire Gartzia**  
Ciencias  
comportamiento Género  
(Deusto)

Doctora en Psicología Organizacional por la Universidad del País Vasco y Rotterdam School of Management, e investigadora en la Universidad de Deusto. Especialista en comportamiento organizacional y género, su investigación aborda liderazgo, gestión de equipos y habilidades emocionales con perspectiva de género. Ha recibido premios internacionales, incluido el reconocimiento de la Academy of Management.

# FUENTES DE REFERENCIA

## DATOS CITADOS EN LA PRESENTACIÓN



1

### **Banca de las Oportunidades (2025).**

Reporte de Inclusión Financiera (RIF), Colombia.

2

### **Fundación Microfinanzas BBVA / Bancamía (2026).**

Microempresas lideradas por mujeres pagan mejor y solicitan montos 20% menores.

3

### **TransUnion Colombia (2024).**

Al adquirir su primer producto de crédito, las mujeres tienen mejor perfil de riesgo.

4

### **INEGI y CNBV (2025).**

Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024, México.

5

### **CONDUSEF (2025).**

Revista Proteja su Dinero, edición de marzo.

6

### **Credmex, vía Vértigo Político (2026).**

Mujeres, las que mejor manejan el crédito fintech en México.

7

### **Sebrae, con datos del Banco Central do Brasil.**

O financiamento do empreendedorismo feminino no Brasil.

8

### **Serasa Experian (2025).**

Boletim Panorama PME, 5.ª edición: emprendedoras con menos inadimplência.

9

### **IFC.**

MSME Finance Gap; brecha de mipymes de mujeres en ALC (2020); financiamiento a Banco Mundo Mujer (2024).

10

### **Presidencia de la República de Colombia (2021).**

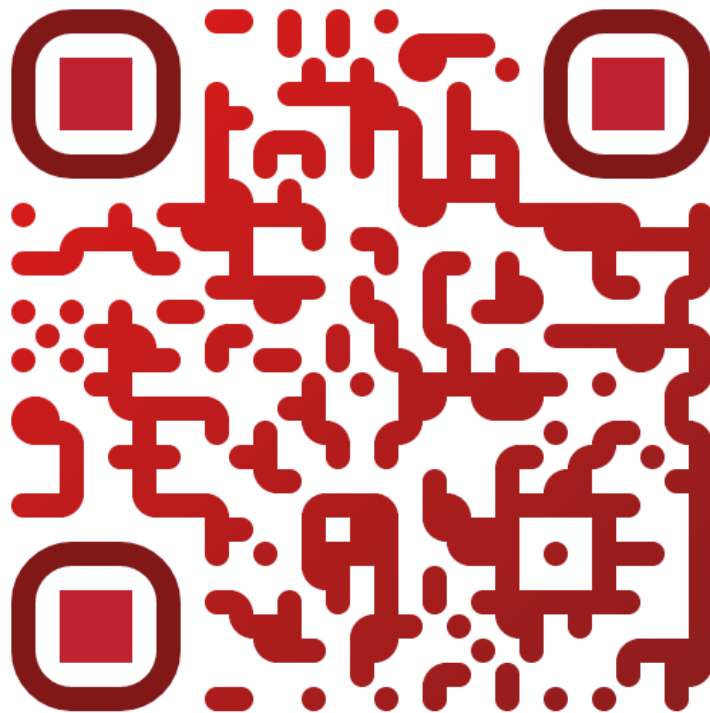
Decreto 1860: emprendimientos y empresas de mujeres.

11

### **Programa Finmujer.**

Resultados del autodiagnóstico: efecto del score y sesgos de asesores.

# Compártenos tu experiencia



# ¡Gracias!



*Diseñando inclusión con propósito*