

De lo invisible a lo medible: cómo Acreimetrics transformó la gestión de rentabilidad en Acreimex



CONTEXTO

Acreimex es una cooperativa de ahorro y crédito con presencia en múltiples estados de México. Como muchas instituciones financieras de tamaño mediano en América Latina, enfrentaba un desafío que pasaba casi desapercibido en sus rutinas diarias: no tenía una forma clara, consistente y accesible para medir la rentabilidad real de sus productos a nivel granular.

Recientemente, el Director de Negocios de Acreimex comentaba en un panel cómo su costo transaccional había mejorado sustancialmente, teniendo un impacto muy positivo en varios productos de su portafolio. Lo expresaba con mucha seguridad, notando en su discurso un control total sobre las métricas clave de la institución. Pero aquello no habría sido posible sin una herramienta y un marco de análisis que le permitiera calcular esos costos de manera fiable y consistente.

En el sector financiero, especialmente en instituciones de tamaño mediano, los costos de transacciones en efectivo como procesamiento, logística, seguridad o manejo operativo no siempre son explícitamente visibles en los reportes tradicionales, aunque pueden ser muy relevantes. Cuando se miran con detalle, resultan ser críticos para entender cuál es la verdadera rentabilidad de un producto, especialmente en segmentos de clientes con alto uso de efectivo. Sin una medición clara de estos costos, la toma de decisiones se convierte en un juego de conjeturas.

LA OPORTUNIDAD

El problema no era que Acreimex careciera de información. Tenía muchísima: reportes mensuales, balances, movimientos de cuentas. El problema era que toda esa información estaba fragmentada, en diferentes formatos y niveles de detalle, sin un marco de referencia consistente que permitiera hacer comparaciones o extraer patrones.

Aunque Acreimex había implementado un análisis de costeo unitario con el apoyo de BFA Global que produjo hallazgos y resultados prácticos, quedaba claro que se necesitaba convertir ese análisis de una sola vez en algo sostenible, confiable y accesible para toda la gerencia.

Aquí surge un tema fundamental: no se trata solo de que "lo que no se mide no se puede gestionar". La verdad es más incómoda. Lo que no se mide de manera consistente tampoco. Una medición sin un marco de referencia establecido, sin una herramienta amigable que refleje la realidad operativa, es como una medición "coja". Puedes tener números, pero no sabes si realmente capturan lo que sucede en el negocio o si son siquiera comparables entre sí.

La mayoría de instituciones tienen reportes a nivel institucional. Lo que faltaba era la capacidad de desagregar esa información a niveles donde la gestión realmente sucede: por producto, cuenta, sucursal y segmento de clientes. Sin esa granularidad, era imposible identificar dónde estaban los problemas reales.

LA INTERVENCIÓN

Acreimetrics nació como parte del proyecto FinnSalud para responder a este desafío. Es una *suite* integrada de tableros diseñada para hacer visible lo que antes estaba oculto en los números. Toma múltiples fuentes de información —datos transaccionales granulares, información financiera institucional, costos operativos, comisiones, intereses— y los integra en un único lugar. Pero la magia no está solo en integrar: está en transformar esos datos en visualizaciones que tienen sentido para quienes toman decisiones.

El tablero fue montado sobre el sistema *core* de Acreimex, lo que significa que no necesitaba datos adicionales ni procesos manuales complicados. Los datos fluyen directamente desde donde se generan hacia el tablero. Cada mes, la gerencia recibe actualizaciones que muestran de manera clara:

- Rentabilidad por producto: cuánto contribuye cada línea de negocio (crédito grupal, crédito individual, ahorro, otros) a la utilidad total
- Análisis a nivel de cuenta promedio: cómo varía la rentabilidad según las palancas principales de ingresos y de costos
- Vistas por sucursal, tipo de cliente y segmento: cómo se comportan los productos en diferentes agregaciones estratégicas
- Costos operativos desglosados: incluyendo esos costos de transacciones en efectivo que antes pasaban desapercibidos

Lo importante es que esta información llega temprana, mensualmente, cuando todavía hay tiempo para actuar. No son datos del pasado, sino información crítica y actualizada que permite detectar tendencias rápidamente.

Un elemento crucial fue involucrar al personal clave de Acreimex en la construcción e implementación del tablero. Al ser co-creado, no impuesto desde arriba, la herramienta respondió a las preguntas reales del negocio y los procesos para mantenerla fueron realistas y sostenibles.

EL IMPACTO E IMPORTANCIA

Con Acreimetrics en marcha, el Director de Negocios tiene los datos que necesita para actuar con confianza. Gracias a la visibilidad que proporciona el tablero, Acreimex ha podido identificar claramente dónde radican los mayores costos operativos y cómo optimizar la gestión de cada producto.

Lo que hace valiosa a Acreimetrics no es que haya "diseñado" las intervenciones, sino que proporciona la base de datos sólida sobre la cual se pueden construir decisiones estratégicas. La herramienta ha demostrado que la visibilidad granular no es solo un ejercicio de control o "accountability". Es el fundamento para diseñar e implementar intervenciones efectivas. Cuando sabes dónde está el problema, cuál es su magnitud real, y cómo afecta cada decisión, puedes empezar a construir soluciones que funcionan.

CONEXIÓN CON INTERVENCIONES FUTURAS

Acreimetrics es más que un tablero para medir lo que ya existe; es la plataforma sobre la que se construyen intervenciones futuras con propósito. Permite entender el estado inicial de cada producto, formular hipótesis claras sobre los resultados esperados y medir si una intervención realmente funcionó.

En el caso de Crédito Grupal (cuya intervención se describe en "Del Redondeo al Propósito: Ahorro en Acreimex"), uno de los productos insignia de Acreimex, el análisis de costos unitarios mostró alta transaccionalidad en efectivo, tickets bajos de ahorro y desembolsos promedio menores. Esta visibilidad evita "apostar a ciegas" y ayuda a responder preguntas estratégicas: ¿qué pasaría si las clientas ahorran más? ¿Dónde están los costos operativos a reducir?

Intervenciones como la reformulación del ahorro en Crédito Grupal, descrita en "Del Redondeo al Propósito: Ahorro en Acreimex", se construyen sobre esta base de datos sólida que muestra la realidad operativa antes de intentar cambiarla.

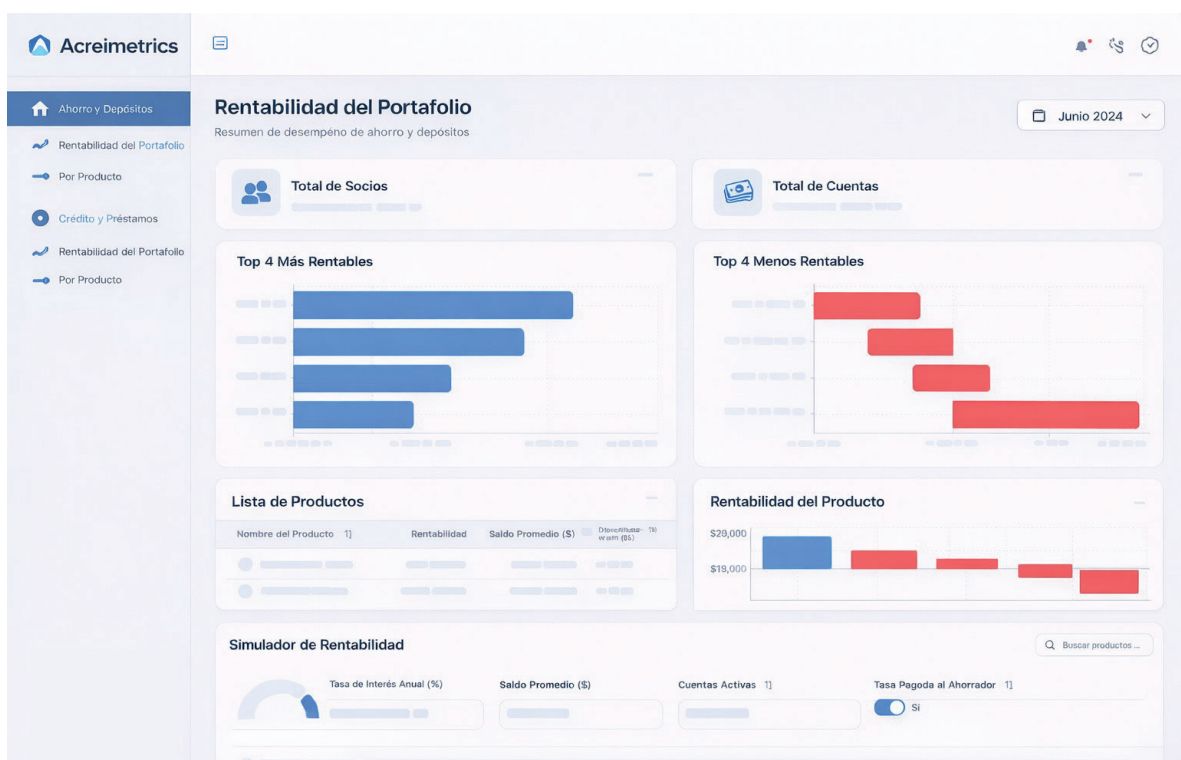
LO QUE VIENE

Acreimex está explorando incorporar un componente de impacto a Acreimetrics que permita diseñar intervenciones con hipótesis claras, rastrear su implementación y medir resultados antes y después, idealmente contra grupos de control. Este módulo transformaría la herramienta en algo más poderoso: no solo para medir el presente, sino para experimentar de manera rigurosa sobre el futuro.

Además, se evalúa compartir Acreimetrics con otras instituciones financieras de tamaño mediano que enfrentan los mismos desafíos: fragmentación de datos, falta de granularidad y dificultad para medir la rentabilidad real de productos. Si otras cooperativas y bancos comunitarios logran construir sobre Acreimetrics una cultura de toma de decisiones basada en datos sólidos, el impacto podría escalar significativamente en el sector financiero latinoamericano.

CONCLUSIÓN

Acreimetrics permite a instituciones como Acreimex pasar de operar con información fragmentada a tomar decisiones estratégicas sobre bases sólidas. Resume en un solo lugar la rentabilidad, los costos y el desempeño de productos clave, ofreciendo una visión clara y accionable. Más que una herramienta tecnológica, es un puente entre los datos que ya existen y la capacidad real de gestionarlos con intención y enfoque.



*Imágenes ilustrativas, similares a la plataforma original