

Un caso sobre deuda y rentabilidad

Resumen ejecutivo

Piloto de consolidación de deuda – Cooperativa Horizonte

Programa FinnSalud –
BFA Global | 81 socios | 3 segmentos | Febrero 2026

Los nombres de la institución, sus productos y los socios entrevistados han sido modificados para proteger la confidencialidad. Los datos financieros y testimonios son reales.



EL HALLAZGO

Una cooperativa con 50 años de historia en el norte de México ofreció créditos de consolidación a 81 socios que tenían, en promedio, 6.4 deudas activas con distintas instituciones. El resultado: los socios reportaron reducciones promedio de pago del 44%, y la cooperativa duplicó sus ingresos crediticios, eliminó la morosidad y aumentó los saldos de ahorro. No son dos resultados separados. Son el mismo fenómeno visto desde dos ángulos.

El piloto distinguió tres segmentos de socios según su relación previa con la cooperativa: **Activos** (socios con un crédito vigente en Horizonte), **Ahorradores** (depositantes fuertes sin crédito en la cooperativa) e **Inactivos** (socios sin actividad crediticia de 12 a 48 meses). Cada uno con perfiles de riesgo, necesidades y potencial distintos.

MÉTRICAS CLAVE DEL PILOTO

Indicador	Resultado
Ingresos crediticios (Ahorradores)	+104% (\$112.50 → \$229.70 pesos/mes por socio) (~USD \$5.5 → ~USD \$11.2)
Mora post-consolidación	0.00 a 0.54 días vs. benchmark institucional de 10 a 2,172 días
Ahorro en cuota mensual del socio	44% promedio (rango: 30% a 72%)
Saldos de cuenta de ahorros	+22.8% a +62.9% vs. +13.6%–19.3% en grupo de comparación
Costo de originación	-63% (\$43.15 → \$16.03 pesos equivalente mensual) (~USD \$2.1 → ~USD \$0.8)
Mejora en rentabilidad crediticia	+\$65.58 pesos/socio/mes (~USD \$3.2) (Ahorradores). +\$34.65 pesos (~USD \$1.7) Inactivos, +\$15.17 pesos (~USD \$0.7) Activos
Bienestar reportado (entrevistas)	9/9 socios reportan mejora; calificación promedio 9.1/10 (proceso) y 9.3/10 (sentimiento general)

SIETE CANALES DE CREACIÓN DE VALOR

La consolidación no genera valor a través de una sola vía. El piloto identificó siete canales que se refuerzan mutuamente:

Canal	Perspectiva del socio	Perspectiva institucional
1. Captura de cartera	Cuota baja 44%; de 12 instituciones a 1	Ingresos por intereses +104% (Ahorradores)
2. Calidad crediticia	9/9 reportan tranquilidad; pagos adelantados	Morosidad: 0.00–0.54 días; costo de mora \$0
3. Crecimiento en captación	Flujo liberado → ahorro, retiro, inversión	SalDOS de ahorro +62.9% (Ahorradores)
4. Eficiencia operativa	Proceso "super fácil" vía WhatsApp	Costo originación -63%
5. Reactivación	Socios inactivos 12-48 meses regresan	Único segmento con rentabilidad positiva (+\$28.29 pesos, ~USD \$1.4)
6. Cross-sell	Socios planean invertir y ahorrar más	+8 nuevas cuentas de crédito intermedio; monto de crédito mayor ×3
7. Retención y lealtad	Satisfacción 9.1/10; metáforas de alivio físico	Base para valor de vida del socio, referidos, permanencia

LO QUE AÚN NO SABEMOS

- **Muestra pequeña:** 81 socios (5 Activos, 32 Ahorradores, 22 Inactivos). Resultados indicativos, no definitivos.
- **Periodo corto:** 1 a 2.6 meses de observación post-consolidación. Los créditos tienen plazos de 24 a 72 meses.
- **Autoselección:** Los 81 socios que aceptaron consolidar pueden tener mayor compromiso que el universo elegible más amplio.
- **Verificación:** Se detectó inconsistencia operativa en la documentación de uso de fondos; se requiere un protocolo estandarizado antes de escalar.
- **Depósitos:** Los saldos totales de depósitos disminuyeron (\$13.27M → \$9.16M pesos) (~USD \$647K → ~USD \$447K); la erosión de cuentas de inversión debe monitorearse.

¿POR QUÉ DESDE UNA COOPERATIVA?

La consolidación de deuda no es nueva. Bancos y fintech la ofrecen. Pero hacerlo desde dentro de una cooperativa agrega tres ventajas estructurales que ningún competidor puede replicar fácilmente. Relación preexistente: La cooperativa ya conoce al socio. Costo de originación -63%. Alineación de incentivos: El socio es dueño de la cooperativa. Lo que lo beneficia beneficia a la institución. Ciclo virtuoso de depósitos: El flujo de efectivo liberado regresa como ahorro a la misma institución que otorgó el crédito, generando fondeo de bajo costo para futuras consolidaciones.

La tesis: en el contexto cooperativo, el alivio financiero del socio y la fortaleza institucional no son metas en tensión. Son, cuando el diseño de producto es correcto, expresiones distintas del mismo fenómeno. Horizonte acaba de demostrarlo con datos. Ahora debe demostrarlo a escala.

¿Quiere explorar si este modelo funcionaría en su cooperativa?
 Contacte al equipo de FinnSalud en BFA Global.

BFA GLOBAL  MetLife Foundation

Este resumen se basa en el caso completo "Vaso de agua helada: un caso sobre deuda y rentabilidad", disponible bajo solicitud.

 www.bfaglobal.com/finnsalud