


Vaso de agua helada: un caso sobre deuda y rentabilidad

Cómo una cooperativa del norte de México convirtió el alivio financiero de sus socios en un modelo de negocio, y lo que esto significa para el futuro de las finanzas cooperativas en América Latina.

Los nombres de la institución, sus productos y las personas socias entrevistadas han sido cambiados para proteger la confidencialidad. Todos los datos financieros y testimonios son reales.

APRIL, 2026



Daniel tenía doce créditos activos con saldos pendientes reportados en buró. Doce obligaciones distintas con doce instituciones, cada una con tasas diferentes y frecuencias de pago distintas, que sumaban \$175,497 pesos mexicanos (aprox. USD \$8,560) en deuda pendiente. Su pago mensual total era de \$21,403 pesos (aprox. USD \$1,045). Para poder cubrirlo, trabajaba horas extra: turnos que no quería hacer, pero que necesitaba para no atrasarse. Todo lo que ganaba se iba en pagos. Casi no le quedaba nada para los gastos diarios. No le quedaba nada para nada.

Entonces Cooperativa Horizonte, una institución con 50 años de historia en el norte de México¹, le ofreció algo que sonaba casi demasiado simple: un solo crédito, más grande, por \$151,000 pesos (aprox. USD \$7,370), que absorbería todas esas deudas, con bancos, financieras y emisores de tarjetas de crédito; doce acreedores en total, y las reemplazaría por un solo pago mensual de \$6,035 pesos (aprox. USD \$295) y una tasa de interés de 21.6%. Daniel aceptó. Su pago se redujo 72%, hasta quedar en \$6,035 pesos mensuales (aprox. USD \$295). Ya no necesita trabajar horas extra. “Mucho más tranquilo”, dice. “Antes, todo mi sueldo se me iba en pagos”.

A unas cuantas sucursales de distancia, Verónica vivía una versión distinta del mismo laberinto. Tenía ocho créditos registrados en buró, con una deuda total de \$149,416 pesos (aprox. USD \$7,306). Estaba haciendo malabares con múltiples obligaciones, tratando desesperadamente de ponerse al día con pagos y fechas de vencimiento. Cuando Horizonte le propuso consolidarlo todo en un solo crédito, lo que sintió fue, en sus propias palabras, “un vaso de agua con hielo”.

La metáfora es deliberadamente física. No habla de reestructuración de pasivos ni de optimización financiera. Habla de sed, de un alivio que se siente en el cuerpo antes de reflejarse en la cuenta bancaria. Y capta, mejor que cualquier indicador de satisfacción del cliente, lo que muchas de las 81 personas socias de la cooperativa experimentaron cuando un piloto de consolidación de deuda les ofreció una salida del laberinto del crédito fragmentado.

Pero la historia de Daniel y Verónica es solo la mitad del hallazgo. La otra mitad vive en las hojas de cálculo. Porque lo que Horizonte descubrió al analizar los resultados financieros de ese mismo piloto es que rescatar a sus socios de deudas agobiantes no fue simplemente un acto de solidaridad cooperativa. Fue, al mismo tiempo, una de las mejores decisiones de negocio que podía tomar. Los ingresos por créditos para la cooperativa se duplicaron. La morosidad cayó hasta ser prácticamente nula. Los saldos de ahorro crecieron entre 23% y 63%. Y un segmento de personas socias que había permanecido inactivo durante años reportó, después de la intervención, un cambio hacia una rentabilidad positiva del crédito. Esta es la historia de cómo una institución financiera mexicana descubrió que el alivio financiero de sus socios y la rentabilidad institucional no son fuerzas opuestas. Son, cuando el diseño del producto es el correcto, una misma fuerza.

¹ Cooperativa Horizonte es un seudónimo. Véase la nota de confidencialidad anterior.

Fragmentación como una enfermedad financiera

La fragmentación como enfermedad financiera

Para entender lo que el piloto de Horizonte buscaba resolver, primero hay que entender la condición que diagnosticó.

De las nueve personas socias entrevistadas a profundidad después del piloto, una muestra deliberadamente cualitativa, no estadística, el promedio era de 6.4 créditos activos con saldos pendientes reportados en buró. Patricia, la más endeudada en número de obligaciones, tenía 13 registros. Daniel, 12. Verónica, 8. El saldo promedio de deuda antes de la consolidación era de \$106,024 pesos mexicanos (aprox. USD \$5,184), pero el rango era enorme: desde los \$14,329 de Elena (aprox. USD \$696) hasta los \$222,386 pesos de Fernanda (aprox. USD \$10,785). Estas deudas no estaban concentradas en una sola institución. Incluían créditos de nómina bancarios, crédito en tiendas como Elektra y Coppel (los principales otorgantes de crédito minorista masivo en México, conocidos por sus cobros semanales y altas tasas de interés), tarjetas de crédito, financieras no bancarias, un mosaico de obligaciones con distintas frecuencias, distintas tasas y distintos cobradores.

Los tres costos de la fragmentación



Costo financiero

Las tasas compuestas de múltiples prestamistas de alto riesgo suman mucho más que un solo préstamo equivalente a una tasa cooperativa.



Costo de frecuencia

La cobranza semanal por prestamistas como Elektra exige liquidez cada 7 días, lo cual erosiona los márgenes para el ahorro, la inversión o simplemente la tranquilidad.



Costo cognitivo

Gestionar de 8 a 13 fechas de pago con diferentes montos, cobradores y consecuencias genera un estrés financiero crónico, mes tras mes.

La fragmentación es costosa de formas que no aparecen en ningún estado de cuenta individual. Hay un costo financiero directo: las tasas compuestas de múltiples créditos pequeños en instituciones especializadas en préstamos de alto riesgo, como Elektra, que cobra tasas que pueden triplicar las de una cooperativa, terminan costando más que un solo crédito equivalente con un mejor perfil de riesgo. Hay un costo de frecuencia: Elektra cobra semanalmente, lo que significa que la persona prestataria debe tener liquidez disponible cada siete días, no cada treinta, una exigencia que puede erosionar significativamente el margen disponible para el ahorro, la inversión o, simplemente, la tranquilidad financiera. Y hay un costo cognitivo: administrar 8 o 13 fechas de pago distintas, con montos diferentes y consecuencias diferentes por atraso, consume atención y genera un estrés crónico que Ramón describió con precisión: "el estrés de tener las deudas en la cabeza mes tras mes".

Silvia ilustra la dimensión de la frecuencia desde un ángulo revelador. Cuando consolidó su deuda con Elektra a través de Horizonte con un crédito de \$19,920 pesos al 14% (aprox. USD \$974), su pago mensual se mantuvo prácticamente igual. Ella percibe el beneficio tanto en la tasa como en la frecuencia de pago, pero el detalle más revelador es que el monto que paga no disminuyó. El verdadero beneficio fue que dejó de pagar semanalmente. "Es un respiro financiero", explicó. Ese "respiro", la simple eliminación de la exigente frecuencia semanal, le permitió redirigir recursos hacia la educación de su hija. Ningún modelo de rentabilidad capta el valor de pasar de un esquema de cobro semanal a uno mensual, pero las entrevistas lo hacen visible: para Silvia, la consolidación no cambió cuánto pagaba, cambió cómo vivía.

From the cooperative's perspective, fragmentation also destroys value silently. When a member is indebted to six external institutions, their savings balances at Horizonte stagnate because their cash flow goes to competitors. Their repayment capacity gradually deteriorates. Their relationship with the cooperative weakens until, in some cases, it ceases to exist. Horizonte classified these last cases as "Inactive": members who had gone between 12 and 48 months without any loan activity.

Desde la perspectiva de la cooperativa, la fragmentación también destruye valor silenciosamente. Cuando una persona socia está endeudada con seis instituciones externas, sus saldos de ahorro en Horizonte se estancan porque su flujo de efectivo va hacia los competidores. Su capacidad de pago se deteriora gradualmente. Su relación con la cooperativa se debilita hasta que, en algunos casos, deja de existir en la práctica. Horizonte clasificó estos últimos casos como "Inactivos": personas socias que habían pasado entre 12 y 48 meses sin ninguna actividad crediticia. No habían abandonado formalmente la cooperativa, pero la cooperativa ya los había perdido funcionalmente. En los peores casos, medidos frente a los promedios institucionales de Horizonte para todas las personas socias de la misma categoría de producto, no solo del piloto, estos socios inactivos habían acumulado una morosidad promedio de 145 días en créditos estándar, 778 días en créditos intermedios y la cifra casi absurda de 2,172 días en créditos mayores. Relaciones que se habían vaciado de contenido.

El piloto de consolidación, el que eventualmente alcanzaría a 81 personas socias, fue diseñado para abordar las tres dimensiones del problema. Para la persona socia: un solo crédito, un solo pago mensual, una tasa más favorable. Para la cooperativa: captar una cartera que estaba colocada con competidores, reactivar relaciones dormidas y profundizar la vinculación multiproducto. El diseño distinguió tres segmentos, Activos (con una relación crediticia vigente en Horizonte), Ahorradores (depositantes sólidos que no tenían crédito con la cooperativa) e Inactivos (relaciones dormidas de uno a cuatro años), porque las necesidades, los riesgos y el potencial de cada uno eran radicalmente distintos.



La mecánica: 81 socios, un experimento

Mayormente digital, mayormente correcto.

Con el apoyo de BFA Global, la cooperativa llevó a cabo una campaña de alcance dirigida a tres segmentos de personas socias: aquellas con un crédito próximo a vencerse (Activos), aquellas con ahorros sólidos pero sin historial crediticio en la cooperativa (Ahorradores), y aquellas que no habían tomado un crédito en 12 a 48 meses (Inactivos). Las personas socias de cada segmento fueron evaluadas con base en sus reportes de buró de crédito. De quienes fueron contactados, 81 aceptaron la oferta: un crédito de consolidación que absorbería sus deudas externas, provenientes de bancos, financieras, tiendas departamentales y otras entidades financieras, unificándolas en un solo pago mensual a Horizonte a una tasa de interés más baja. El monto promedio de los créditos de consolidación fue de \$93,075 pesos mexicanos (aprox. USD \$4,540), con un rango que iba desde los \$10,000 pesos de Ignacio (aprox. USD \$490), un crédito estándar al 13%, hasta los \$200,000 de Ramón (aprox. USD \$9,760), un crédito intermedio al 25%². Los plazos se ampliaron, en varios casos de 24 a 60 o 72 meses, para que el pago mensual se redujera a niveles manejables. La cooperativa apostaba a que la combinación de una tasa más baja, un plazo más largo y un solo pago generaría tanto alivio financiero para la persona socia como valor de cartera para la institución.



Nota sobre la terminología de los productos: Horizonte ofrece tres niveles de productos de crédito, que aquí traducimos como “crédito estándar”, “crédito intermedio” y “crédito mayor”. Estas son clasificaciones internas de producto que difieren en monto máximo, plazo, tasa y requisitos de elegibilidad, más o menos análogas a los préstamos personales, facilidades de crédito de nivel medio y líneas de crédito de mayor tamaño en un banco convencional. Los créditos de consolidación se originaron a través del nivel que mejor se ajustaba al perfil de endeudamiento y a la capacidad de pago de cada persona socia.

El proceso fue en su mayoría digital, un aspecto que varias personas socias destacaron. Fernanda lo describió como “súper fácil”, elogiando la comodidad de gestionar todo por WhatsApp y la rapidez de la firma en sucursal. Ramón valoró la asesoría personalizada de su oficial de crédito, Omar. Daniel tuvo una experiencia más difícil: esperó un mes debido a vacaciones del personal y a una mala coordinación de las visitas a domicilio, pero su testimonio refleja una alta satisfacción con el resultado final. Patricia comenzó con complicaciones derivadas de aclaraciones en buró de crédito, pero una vez resueltas, el proceso tomó cinco días. Un análisis de sentimiento aplicado a las transcripciones de las nueve entrevistas (realizado a través de NotebookLM a partir de las respuestas escritas de las personas socias) arrojó un promedio de 9.1 sobre 10 en satisfacción con el proceso.³

Sin embargo, un aspecto operativo reveló una inconsistencia que debería preocupar a cualquiera que piense en escalar el producto. La cooperativa aplicó distintos niveles de verificación del uso de los fondos según el caso, sin un protocolo estandarizado. Patricia, con sus 13 registros en el buró de crédito, pasó por un proceso estricto de liberación controlada: la cooperativa desembolsó los fondos por partes, a medida que ella presentaba comprobantes del pago de cada deuda previa. Ramón y Daniel enviaron fotos de sus recibos por WhatsApp.

² Las tasas de interés de Horizonte están determinadas por el nivel del producto. Los créditos de consolidación del piloto manejaron tasas anuales de entre 13% y 31.6%, dependiendo del producto a través del cual fueron originados.

³ Las calificaciones numéricas de proceso y sentimiento (en escalas de 1 a 10) que aparecen a lo largo de este documento no fueron otorgadas directamente por las personas socias durante las entrevistas. Fueron generadas por NotebookLM (la herramienta de IA de Google) mediante un análisis de sentimiento aplicado a las transcripciones textuales de nueve entrevistas cualitativas. Los puntajes reflejan el tono, la valencia emocional y los niveles de satisfacción inferidos a partir del lenguaje de las personas entrevistadas, no autoevaluaciones numéricas explícitas. Deben interpretarse como un indicador derivado, complementario a las citas directas, no como una métrica directa de encuesta.

Verónica y Elena llevaron recibos físicos a la sucursal. Pero Ignacio recibió todo el dinero de una sola vez, sin que nadie le pidiera comprobantes posteriores. Incluso solicitó \$10,000 pesos (aprox. USD \$489) cuando su deuda real a consolidar era de aproximadamente \$5,000 pesos (aprox. USD \$244): nadie cuestionó la diferencia. Él invirtió el excedente en mercancía para su negocio de ropa, que no fue un mal uso del dinero, pero la ausencia total de verificación ilustra un cuello de botella operativo que el piloto dejó sin resolver. Nuria confirmó el mismo patrón: “no me pidieron comprobante después de que hice el pago”. Con 81 personas socias, el riesgo de desvío es manejable. Con 200 o más, la ausencia de un protocolo estándar de liberación contra comprobantes podría deteriorar la calidad de la cartera o generar créditos que, en la práctica, funcionen como financiamiento de uso general, con un perfil de riesgo distinto del que se modeló⁴.



⁴ Un matiz importante: tanto Ignacio como Nuria afirman que efectivamente liquidaron sus deudas externas. La ausencia de verificación no implica desvío de fondos en estos casos, pero sí deja expuesta una vulnerabilidad sistémica al escalar, especialmente si se incorporan personas socias con un nivel de compromiso menor al de los primeros 81 participantes autoseleccionados.

Resultados de los miembros

Nueve historias, un patrón

Si hay un hallazgo que sobresale por encima de todos los demás en este piloto, es la unanimidad del impacto emocional. Nueve personas socias entrevistadas, nueve testimonios de alivio. Las palabras clave se repiten como un coro: "tranquilidad", "libertad", "respiro", "puedo respirar". El puntaje general de sentimiento de bienestar, una medida distinta del puntaje de satisfacción con el proceso de 9.1 reportado arriba, también derivada del análisis de transcripciones realizado con NotebookLM, oscila entre 8 y 10, con un promedio de 9.3 sobre 10.

Pero unanimidad no significa uniformidad. Cada historia ilumina un ángulo distinto del mismo fenómeno, y es en esa diversidad de ángulos donde el piloto gana profundidad.

→ Alivio como liberación del flujo de efectivo

Cinco de las nueve personas socias reportan que sus pagos mensuales se redujeron en más de 50%. El caso más dramático es el de Daniel: pasó de pagar \$21,403 a \$6,035 pesos al mes (aprox. USD \$1,047 a aprox. USD \$295), una reducción de 71.8%. Con 12 créditos activos y una deuda total de \$175,497 pesos (aprox. USD \$8,582), Daniel había estado trabajando horas extra obligatorias solo para cubrir los pagos mínimos. Después de la consolidación, su salario base es suficiente y le queda dinero para los gastos diarios. La consolidación no solo le devolvió dinero, también le devolvió tiempo y autonomía sobre su propia jornada laboral.

Los desgloses individuales aparecen en la tabla a continuación. El ahorro promedio en pagos entre las seis personas socias con datos comparables es de 44%, con un rango que va desde el 30% de Ramón (\$2,515 pesos al mes, aprox. USD \$123) hasta el 72% de Daniel.

Socio	Créditos en buró de crédito	Deuda previa(\$MXN)	Ahorro en la cuota	Uso del flujo liberado	Sentimiento
Fernanda	3	\$222,386 (~USD \$10,875)	52%	Fondo de retiro, vacaciones	"Superfácil... puedo respirar"
Nuria	3	\$18,962 (~USD \$927)	65%	Tranquilidad general	"Menos estresada"
Ramón	—	—	~35%	Adelantar siguiente pago	"Se quitó el estrés mental"
Daniel	12	\$175,497 (~USD \$8,582)	72%	Ya no trabaja horas extra	"Antes todo mi sueldo se iba en pagos"
Elena	2	\$14,329 (~USD \$701)	4%*	Proyectos personales	"Cierro los ojos más a gusto"

Member	Credit bureau entries	Prior debt (MXN)	Monthly payment reduction	Use of freed-up cash flow	Sentiment
Ignacio	—	—	>50%	Inversión en negocio de ropa	No recuerda la explicación
Silvia	4	\$32,957 (~USD \$1,612)	0%**	Educación de su hija	"Un aire financiero"
Verónica	8	\$149,416 (~USD \$7,306)	<50%	Comida y gastos médicos	"Un vaso de agua helada"
Patricia	13	\$128,618 (~USD \$6,289)	41%	Inversión futura	"Menos presionada"

* El 4% de Elena captura solo un crédito consolidado; ella reporta >50% de reducción total.

** Silvia no ahorró en monto sino en frecuencia: de pagos semanales (Elektra) a mensuales.

Código de color:	
	Ahorro ≥50%
	Ahorro 30-50%

→ El alivio como reinversión productiva

Lo que las personas socias hacen con el flujo de efectivo liberado importa tanto como el ahorro mismo. La tabla anterior muestra el patrón: fondos para el retiro, inversión en el negocio, educación, pagos anticipados. Y los datos cuantitativos lo confirman: los saldos en cuentas de ahorro crecieron entre 22.8% y 62.9% entre las personas socias consolidadas, muy por encima del grupo de comparación (13.6% a 19.3%). Las personas socias están canalizando nuevamente la liquidez liberada hacia la cooperativa. En una cooperativa, el ahorro y el crédito conviven bajo el mismo techo. La persona socia que consolida deudas y luego incrementa sus ahorros está cerrando un círculo virtuoso: la cooperativa utiliza esos depósitos como fondeo de bajo costo para los mismos créditos que generaron el alivio.

→ El alivio como transformación emocional

Las nueve de las nueve personas socias reportan una mejora en su bienestar. Las metáforas físicas, "respirar", "agua con hielo", "cerrar los ojos tranquila", capturan algo que no aparece en ningún estado financiero, pero que predice retención, venta cruzada y disposición a recomendar. Para la cooperativa, señalan algo de altísimo valor estratégico: una persona socia que asocia a Horizonte con el momento en que dejó de ahogarse es una persona socia difícil de perder.

→ Dos excepciones que iluminan

El caso de Elena presenta una disonancia aparente: su ahorro registrado en pagos es de apenas 3.9% (\$1,243 a \$1,194 pesos) (aprox. USD \$61 a aprox. USD \$58), prácticamente nada. Sin embargo, el análisis de sentimiento de su entrevista obtuvo 10/10 tanto en proceso como en sentimiento general, y ella reporta que sus pagos se redujeron “a más de la mitad”. ¿Estaba mintiendo? No. La explicación probablemente está más allá del buró de crédito: las dos deudas registradas de Elena sumaban \$1,243 pesos mensuales en pagos, lo cual el piloto rastreó correctamente. Pero su crédito de consolidación (\$20,000 pesos) (aprox. USD \$978) superó su deuda registrada (\$14,329 pesos) (aprox. USD \$701) en alrededor de \$5,700 pesos (aprox. USD \$279), lo que sugiere que tenía obligaciones de pago adicionales no capturadas en el buró de crédito (deudas informales, facturas vencidas u otros compromisos) que la consolidación también resolvió. Su percepción de un alivio de “más de la mitad” probablemente refleja la eliminación de esas obligaciones no registradas, no solo la reducción de 3.9% visible en los datos formales.

Lo que Silvia ganó fue el cambio de pagos semanales a Elektra a un solo pago mensual a la cooperativa. El monto mensual se mantuvo igual, pero ella percibe beneficios tanto en la menor tasa de interés como en pagar mensualmente en lugar de semanalmente. “Menos presión gracias a los pagos mensuales”, dijo. Planea destinar ese mejor flujo de efectivo a los gastos escolares de su hija.



El motor de préstamos

Lo que dicen los números

La cifra más importante en el modelo de negocio de la cooperativa es esta: cada peso que Horizonte desplaza de un prestamista externo hacia su propia cartera de crédito genera un margen de 1.12% mensual (aprox. 13.4% anual). Este es el spread crediticio, es decir, la diferencia entre la tasa de interés cobrada a la persona socia (1.48% mensual) y el costo de fondeo de la cooperativa para otorgar ese crédito (0.36% mensual).

El spread crediticio supera ampliamente los rendimientos de cualquier otro producto que ofrece la cooperativa. Cuando una persona socia deposita dinero en una cuenta de ahorro, la cooperativa invierte esos fondos a través de su tesorería al 0.44% mensual y le paga a la persona socia 0.12% mensual, quedándose con la diferencia: un spread de 0.31% mensual. La tarjeta de débito genera aún menos: 0.07% mensual. Y la cuenta de inversión, de hecho, pierde dinero: la cooperativa paga a la persona socia 0.55% mensual, más de lo que rinde la tesorería, lo que resulta en un spread negativo de -0.11% mensual.

Lo que cada producto le genera a la cooperativa por peso, por mes

Producto	Lo que Horizonte gana	Lo que Horizonte paga	Spread(márgen)	Tipo
Crédito estándar	1.48% (interés del socio)	0.36% (costo de fondeo)	1.12%	Crédito
Cuenta de ahorros	0.44% (rendimiento de tesorería)	0.12% (interés pagado al socio)	0.31%	Depósitos
Tarjeta de Débito	0.44% (rendimiento de tesorería)	0.37% (interés pagado al socio)	0.07%	Depósitos

→ La duplicación que importa

Las cifras del piloto lo confirman con fuerza. En el segmento de Ahorradores, depositantes sólidos que no tenían un crédito activo en Horizonte antes de la consolidación, los ingresos por intereses de crédito estándar crecieron de \$112.50 a \$229.70 pesos mensuales por cuenta (aprox. USD \$5.5 a aprox. USD \$11.2), un aumento de 104%. Para el momento en que se hizo la oferta, 19 Ahorradores ya habían tomado pequeños créditos estándar (ticket promedio: \$11,511 pesos, aprox. USD \$563). La consolidación prácticamente duplicó esa base hasta \$23,501 pesos por persona socia (aprox. USD \$1,149), incorporando a la cartera créditos que eran en gran medida nuevos para la cooperativa.

El margen financiero, es decir, ingreso por intereses menos costo de fondeo, también se duplicó proporcionalmente, al pasar de \$70.80 a \$144.50 pesos mensuales (aprox. USD \$3.5 a aprox. USD \$7.1), un aumento de \$73.70 pesos (aprox. USD \$3.6). Y aquí surge una pequeña economía de escala con implicaciones para todo el modelo: los costos operativos (originación, mantenimiento, gastos generales y transacciones) crecieron solo 4%, pasando de \$183.10 a \$191.20 pesos (aprox. USD \$9 a aprox. USD \$9.3). Un crédito de \$23,501 pesos (aprox. USD \$1,149) genera exactamente el doble de ingresos por intereses que un crédito de \$11,511 pesos (aprox. USD \$563), pero los costos fijos de mantenerlo, originación (\$103.50 al mes), mantenimiento (\$27.30), gastos generales (\$35.10), son idénticos (aprox. USD \$5.1, aprox. USD \$1.3 y aprox. USD \$1.7, respectivamente).

Solo los costos de transacción y de fondeo varían con el tamaño del crédito, y lo hacen de manera proporcional.

Estado de Resultados por Cuenta: Crédito estándar

Concepto	Ahorradores PRE (\$MXN/mes)	Ahorradores POST (\$MXN/mes)	Δ Absoluto	Δ %
Ingreso por intereses	\$112.50 (~USD \$5.5)	\$229.70 (~USD \$11.2)	+\$117.20 (~USD \$5.7)	104.20%
(-) Costo de fondeo	\$41.70 (~USD \$2)	\$85.20 (~USD \$4.2)	+\$43.50 (~USD \$2.1)	104.30%
Margen financiero	\$70.80 (~USD \$3.5)	\$144.50 (~USD \$7.1)	+\$73.70 (~USD \$3.6)	104.10%
(-) Costos operativos	\$183.10 (~USD \$9)	\$191.20 (~USD \$9.3)	+\$8.10 (~USD \$0.4)	4.40%
Emisión	\$103.50 (~USD \$5.1)	\$103.50 (~USD \$5.1)	+\$0.00 (~USD \$0)	0.00%
Mantenimiento	\$27.30 (~USD \$1.3)	\$27.30 (~USD \$1.3)	+\$0.00 (~USD \$0)	0.00%
Costos generales	\$35.10 (~USD \$1.7)	\$35.10 (~USD \$1.7)	+\$0.00 (~USD \$0)	0.00%
Transaccionales	\$17.20 (~USD \$0.8)	\$25.30 (~USD \$1.2)	+\$8.10 (~USD \$0.4)	47.10%
Rentabilidad	(\$112.30) (~USD \$5.5)	(\$46.70) (~USD \$2.3)	+\$65.60 (~USD \$3.2)	58.40%

Fuente: análisis de BFA Global, crédito estándar, Ahorradores que consolidaron. El análisis detallado que se presenta a continuación se enfoca en el segmento de Ahorradores (32 personas socias), que ofrece la muestra más grande y los resultados más sólidos. El segmento de Inactivos (22 personas socias) se aborda en una sección específica posterior. El segmento de Activos (5 personas socias) es demasiado pequeño para un análisis independiente y aparece únicamente en tablas comparativas.

El resultado neto es una mejora en la rentabilidad de \$65.60 pesos por persona socia al mes. En comparación con el grupo de referencia, personas socias con perfiles similares que eran elegibles para consolidación pero no la tomaron, la diferencia es aún más marcada: mientras las personas socias consolidadas alcanzaron una rentabilidad crediticia de -\$46.70 pesos (aprox. USD \$2.3) en el período POST, el grupo de referencia registró -\$176.68 pesos (aprox. USD \$8.6)⁵. La consolidación genera \$129.92 pesos (aprox. USD \$6.4) más por persona socia al mes que la no intervención. Esta no es una comparación teórica: es la diferencia observable entre personas socias que consolidaron y aquellas que no lo hicieron. Los grupos no son idénticos, y es probable que la autoselección influya, pero la brecha es lo suficientemente grande como para sugerir un efecto real.

⁵A lo largo de este documento, PRE y POST se refieren a los períodos inmediatamente anteriores y posteriores a la consolidación de deuda, respectivamente. El período POST abarca entre 1.1 y 2.6 meses, según el segmento.

→ La paradoja de la rentabilidad negativa

Una persona lectora atenta notará que la rentabilidad sigue siendo negativa: -\$46.70 pesos al mes (aprox. USD \$2.3). ¿Cómo puede ser un buen negocio si cada crédito pierde dinero?

Parte de la respuesta es temporal: el período de observación es de solo 1.1 a 1.7 meses, y los costos de originación (\$103.50 pesos al mes, aprox. USD \$5.1) se cargan desde el primer día, mientras que los ingresos por intereses apenas han comenzado a acumularse. A medida que los créditos maduren, la rentabilidad debería mejorar.

Pero la respuesta más profunda es estructural. La rentabilidad negativa proviene del paquete de productos que la cooperativa mantiene con cada persona socia. La tarjeta de débito pierde en promedio \$192 pesos al mes (aprox. USD \$9.4) por cuenta en todos los segmentos; la cuenta de ahorro pierde entre \$3 y \$27 al mes (aprox. USD \$0.1 a aprox. USD \$1.3). Estos no son centros de ganancia, sino infraestructura relacional: la base que permite a la persona socia pagar su crédito, recibir su desembolso y ahorrar su excedente. La rentabilidad total por persona socia es negativa en todos los segmentos (-\$276.53 a -\$697.68 pesos al mes) (aprox. USD \$13.5 a aprox. USD \$34.1). Pero la pregunta correcta es si mejoró. Y ahí, la respuesta es sí en dos de los tres segmentos: +\$95.08 pesos al mes para Ahorradores (aprox. USD \$4.6), +\$20.50 para Inactivos (aprox. USD \$1). Solo Activos empeoró (-\$19.08) (aprox. USD \$0.9), donde el deterioro de la tarjeta de débito superó la mejora en el crédito. La ganancia crediticia de \$65.60 pesos al mes (aprox. USD \$3.2) en el segmento de Ahorradores compensa holgadamente los \$38.00 pesos (aprox. USD \$1.9) de deterioro en la tarjeta de débito⁶.

→ La calidad crediticia como activo invisible

Hay un dato que merece su propia sección porque los responsables de riesgo lo valorarán más que cualquier otro: la morosidad entre las personas socias consolidadas es prácticamente inexistente. El promedio de días de atraso en el crédito estándar cayó desde niveles PRE de 1.33 (Activos), 2.48 (Ahorradores) y 3.77 (Inactivos) a prácticamente cero (Activos), 0.54 (Ahorradores) y 0.44 (Inactivos) después de la consolidación. El costo contable de la morosidad es insignificante en los tres segmentos.

Para entender lo que esto significa, hay que colocarlo junto al referente institucional, es decir, el comportamiento promedio de todas las personas socias con crédito en Horizonte, no solo de aquellas del piloto. En el crédito estándar, el referente de Activos muestra 10.71 días de atraso. El referente de Inactivos, 145.13 días. Para el crédito intermedio, el referente de Inactivos alcanza un promedio de 777.81 días de morosidad, más de dos años. Para el crédito mayor, 2,172 días, casi seis años. Frente a esas cifras, los 0.44 días de las personas socias Inactivas consolidadas no son simplemente buenos. Son los mejores de toda la cooperativa.

Esto no debería resultar del todo sorprendente. Las personas socias que aceptan la consolidación son autoseleccionadas: combinan una alta urgencia financiera con una alta disposición a resolver su situación. El perfil psicológico de quien consolida, presionado pero comprometido, anticipa buena calidad de cartera. Pero también significa que esta calidad excepcional podría diluirse al escalar hacia una población menos autoseleccionada, un punto al que volveremos más adelante.

⁶ Una persona lectora familiarizada con la banca comercial podría preguntarse cómo una cooperativa se sostiene si la rentabilidad individual por persona socia es negativa. Las cooperativas operan con una lógica de portafolio: en un momento dado, la membresía incluye personas ahorradoras netas, personas prestatarias netas y personas socias en distintas etapas de sus ciclos crediticios. Algunos perfiles son inherentemente más rentables que otros, y algunos, en particular los créditos nuevos en sus primeros meses, cargan costos que superan los ingresos antes de madurar. La salud financiera general de la cooperativa depende de esa mezcla. El propósito del piloto de consolidación no es afirmar que cada persona socia consolidada sea inmediatamente rentable, sino demostrar que intervenir en la salud financiera de las personas socias, independientemente de su perfil de partida, puede cambiar su comportamiento hacia patrones que sean a la vez más saludables para ellas y más rentables para la institución con el paso del tiempo.

→ Los Inactivos que resucitaron

Si el segmento de Ahorradores presenta el mayor potencial por volumen y mejora en margen, el segmento de Inactivos ofrece la historia más elegante del piloto. Se trata de personas socias que habían pasado entre uno y cuatro años sin ninguna actividad crediticia con Horizonte. La cooperativa las había perdido frente al crédito fragmentado externo. La consolidación las reactivó.

Y no solo las reactivó: las convirtió en el único segmento con rentabilidad positiva en crédito. La rentabilidad en el nivel de crédito estándar, el producto base de colocación de Horizonte, y el canal a través del cual se originó la mayoría de los créditos de consolidación, pasó de -\$6.30 a +\$28.40 pesos por mes (aprox. USD \$0.3 a aprox. USD \$1.4), una mejora de \$34.70 pesos (aprox. USD \$1.7) que, a diferencia de los otros segmentos, cruza el cero y se ubica en terreno positivo. El margen financiero alcanzó \$193.30 pesos por mes (aprox. USD \$9.5), el más alto de los tres segmentos, en línea con un ticket promedio más elevado (\$29,420 pesos para el crédito estándar, aprox. USD \$1,439).

Las personas socias Inactivas consolidadas terminaron el período del piloto con cuentas activas en los tres niveles de crédito. Las cuentas de crédito intermedio en este segmento crecieron de 1 a 6 (monto promedio: \$70,000 a \$96,100 pesos, aprox. USD \$3,423 a aprox. USD \$4,699), y las cuentas de crédito mayor pasaron de 2 a 7 (\$26,500 a \$70,633 pesos, aprox. USD \$1,296 a aprox. USD \$3,454), un aumento de 167%. La explicación más probable es que los montos de consolidación más altos requirieron productos de niveles superiores: por ejemplo, una persona socia que consolida \$70,000 pesos (aprox. USD \$3,423) de deuda externa necesita un crédito intermedio, no uno estándar. Sin embargo, sin un análisis completo de venta cruzada a nivel de cuenta, no podemos descartar que algunas personas socias también hayan tomado crédito adicional después de consolidar. Lo que sí está claro es que estas personas, antes inactivas, ahora tienen créditos activos y al corriente en múltiples líneas de producto, con una morosidad cercana a cero (0.44 días), lo que sugiere que, cualquiera que sea la composición, están administrando bien sus obligaciones.

La rentabilidad crediticia del segmento de Inactivos (+\$28.29 pesos al mes, aprox. USD \$1.4) y la del grupo de control (\$0.00, porque las personas socias del grupo de comparación Inactivo simplemente no tienen actividad) generan una diferencia neta de \$28.29 pesos (aprox. USD \$1.4), modesta en términos absolutos, pero que representa creación de valor allí donde antes no había ninguna. La cooperativa recuperó actividad crediticia que estaba ocurriendo en otras instituciones, convirtiendo lo que antes era silencio en sus propios libros en un flujo de ingresos medible.

Antes de la consolidación		Después de la consolidación	
Actividad de préstamos	1-4 años, ninguno	Actividad de préstamos	Los 3 niveles activos
Días promedio de retraso	2,172 días	Días promedio de retraso	0.44 días
Niveles de préstamo activos	1	Niveles de préstamo activos	3
Rentabilidad mensual	-\$6.30 MXN	Rentabilidad mensual	+\$28.40 MXN
Crecimiento del saldo de ahorros	13-19%	Crecimiento del saldo de ahorros	23-63%

Las tensiones del crecimiento

Antes de escalar: las tensiones honestas

Todo lo anterior sugiere que la consolidación cooperativa de deudas es un producto superior. Las personas socias expresan una alta satisfacción (9.1/10 en el puntaje de sentimiento sobre el proceso). La morosidad es prácticamente nula. Los ingresos por crédito se duplican. Los saldos de ahorro crecen. La rentabilidad mejora en dos de los tres segmentos. Pero antes de escalar, Horizonte, y cualquier cooperativa que observe este caso, debería enfrentar con honestidad las tensiones que el propio piloto pone en evidencia.

La muestra es pequeña y los horizontes de tiempo son cortos. Ochenta y una personas socias consolidadas bastan para detectar patrones, no para hacer predicciones robustas. El segmento de Activos tiene solo 5 personas socias; cualquier conclusión sobre ese grupo es anecdótica. El segmento de Ahorradores, con 32, es más informativo, pero sigue siendo frágil. Y el período de observación posterior a la consolidación es de 1 a 2.6 meses, demasiado breve para saber si la mejora en la rentabilidad del crédito se sostiene a los 6 o 12 meses, si eventualmente se materializa la venta cruzada hacia cuentas de inversión, cosa que no ocurrió en el corto plazo, aunque las cuentas de inversión, pese a su spread negativo, sirven como una fuente estable de fondeo de largo plazo y como herramienta de retención para la cooperativa, o si la calidad excepcional de la cartera perdura una vez que se desvanece el efecto inicial de compromiso. Los créditos de consolidación tienen plazos de 24 a 72 meses; medir su éxito al mes y medio es como juzgar una maratón en la marca de los 500 metros.

Sesgo de autoselección. Las personas socias que aceptaron la consolidación son, por definición, autoseleccionadas: tenían suficiente urgencia y confianza para optar por ella. Esto probablemente explica la sólida calidad de cartera y los altos puntajes de satisfacción.

Si Horizonte extiende la oferta al total de la población elegible, no hay razón para suponer que quienes decidan tomarla estarán menos comprometidos que las 81 personas iniciales: se están autoseleccionando sobre la misma base.

La verdadera restricción es doble.

1. Primero, el número total de personas socias dispuestas a aceptar la oferta es inherentemente limitado, lo que restringe la escala del producto.
2. Segundo, si la cooperativa intenta ir más allá de ese techo natural, mediante una estrategia agresiva de alcance o incentivos que incorporen a personas socias que no habrían optado voluntariamente por el producto, la calidad de la cartera probablemente se deteriorará.

Estandarizar el proceso de desembolso es esencial para escalar. Si Ignacio pudo solicitar más dinero del que necesitaba sin que nadie lo verificara, y si Patricia tuvo que presentar comprobantes uno por uno, ¿cuál será el protocolo a escala? La respuesta importa no solo para la calidad de la cartera, sino también para la legitimidad del producto. Un crédito de "consolidación" que en la práctica funciona como un crédito de uso general tiene un perfil de riesgo distinto y debería modelarse en consecuencia.

Más allá del horizonte: tres ideas para el campo

Un piloto de 81 personas socias en una cooperativa del norte de México no cambia el panorama crediticio. Pero sí sugiere tres ideas que trascienden este caso particular.

Primero, la consolidación de deuda desde dentro de una cooperativa tiene ventajas estructurales que ningún competidor puede replicar fácilmente. Los bancos y las fintech ofrecen consolidación, pero una cooperativa añade la relación preexistente (reduciendo los costos de originación de \$43.15 a \$16.03 pesos por mes, aprox. USD \$2.1 a aprox. USD \$0.8, un ahorro de 63%), la alineación de incentivos (la persona socia es también propietaria), y la capacidad de capturar efectos secundarios, cuando el flujo de efectivo liberado regresa como ahorro a la misma institución que otorgó el crédito.

Segundo, el valor cooperativo se crea en el crédito, pero los depósitos son su condición previa. El spread crediticio (1.12% mensual) supera ampliamente el spread de depósitos (0.31%), pero sin depósitos no hay fondeo. La tarjeta de débito, que pierde en promedio entre \$147 y \$192 pesos por mes (aprox. USD \$7.2 a aprox. USD \$9.4) por cuenta, es el costo de mantener viva la relación. La rentabilidad del crédito subsidia el costo de la relación, no al revés.

La tercera, y quizás la más importante para el campo de la salud financiera: la frecuencia es una variable que el análisis financiero ignora y que el diseño de productos debería priorizar. Silvia no ahorró dinero, redujo la frecuencia. Y eso cambió su vida. Daniel no solo redujo su pago en 72%. Dejó de trabajar horas extra. Ramón no solo paga menos. Duerme mejor. El bienestar financiero no es únicamente una función de la tasa de interés y del monto. Es una función de la frecuencia de cobro, de la fragmentación de las obligaciones y de la carga cognitiva de administrar múltiples acreedores. Los modelos financieros que no incorporan estas variables subestiman el impacto de la consolidación y, por tanto, subestiman la disposición de la persona socia a pagar bien, ahorrar más y permanecer.

Cuando las nueve personas socias dicen "tranquilidad", no están hablando solo de pesos y centavos. Están hablando de una transformación en su relación con el dinero, con el tiempo, con el sueño. Eso no aparece en el margen financiero, pero es la condición que hace que los márgenes financieros mejoren. "Un vaso de agua con hielo" no es un KPI. Pero es la razón por la que los KPI se mueven.

Caso de negocio en resumen

La misma fuerza, expresada de manera diferente

Canal	PERSPECTIVA DEL SOCIO		PERSPECTIVA INSTITUCIONAL (Horizonte)		
	Indicador del socio	Evidencia cualitativa	Indicador institucional	Métrica clave	Fuente
1. Captura de cartera	Cuota baja 44% promedio; Danel: de 12 instituciones a 1	"Antes todo mi sueldo se iba en pagos"	Ingresos por intereses + 10.4% (Ahorradores)	+\$65.58 pesos/socio/mes (Ahorradores) (~USD \$3.2) + \$34.65 pesos (Inactivos); (~USD \$1.7) + \$15.17 pesos (Activos) (~USD \$0.7)	Datos piloto 3 segmentos
2. Calidad crediticia	9/9 reportan "tranquilidad"; pagos adelantados	"Un vaso de agua helada" "Cierro los ojos más a gusto"	Mora: 0.00–0.54 días vs ref. 10–2,172 días	Mora: \$0.00 pesos/mes sobre 3 segmentos (~USD \$0)	Datos piloto + entrevistas
3. Crecimiento captación	Flujo liberado → ahorro, retiro, inversión	"Meterlo a inversión" "Fondo de retiro en Horizonte"	Saldos cuenta de ahorros +62.9% (Ahorradores)	+\$11,784 pesos/socio (Ahorradores) (~USD \$576) \$37.04 pesos/mes ingreso marginal (~USD \$1.8)	Datos piloto vs control
4. Eficiencia operativa	Proceso "superfácil" vía WhatsApp	"Superfácil... puedo respirar"	Costo originación -63%	\$16.03 pesos vs. (~USD \$0.8) \$43.15 pesos/socio/mes (~USD \$2.1) Ahorros: \$27.12 pesos/socio (~USD \$1.3)	Costos Horizonte confirmados

5. Reactivación	Socios inactivos 12-48 meses vuelven	<i>Regreso voluntario tras años sin actividad</i>	Único segmento con rentabilidad positiva	+\$28.29 pesos /socio/mes (Inactivos) monto del crédito mayor x3 (~USD \$1.4)	Datos piloto Inactivos
6. Cross-sell	Socios planean invertir y ahorrar más	<i>"Inversión en negocio" "Inversión futura"</i>	+8 cuentas crédito intermedio nuevas; crédito mayor x3	Intermediate loan ticket: \$95,684 pesos (el más alto del piloto) (~USD \$4,679)	Datos piloto + entrevistas
7. Retención y lealtad	Scoring sentimiento: proceso 9.1/10, general 9.3/10	<i>"Un aire financiero" "Metáforas de alivio físico"</i>	Base para LTV y referidos	9/9 mejora bienestar (por cuantificar)	Análisis sentimiento (NotebookLM) sobre entrevistas

Estos siete canales no operan de forma independiente. Se refuerzan entre sí: la captura de cartera genera los ingresos que justifican la relación; la calidad de la cartera reduce los costos que erosionarían el margen; el crecimiento de los depósitos disminuye el costo de fondeo; la eficiencia operativa permite escalar sin que los costos se disparen; la reactivación amplía el mercado; la venta cruzada profundiza el valor por persona socia; y la retención asegura que todo lo anterior se acumule con el tiempo.

El resultado agregado: **+\$95.08 pesos al mes (aprox. USD \$4.6) de mejora en la rentabilidad total** por persona socia en el segmento de Ahorradores, y **+\$20.50 pesos (aprox. USD \$1)** en el segmento de Inactivos. Proyectado a las 25,573 personas socias potenciales con filtros de contactabilidad y tasas de conversión conservadoras: **\$935,210 pesos (aprox. USD \$45,732) de mejora anual en la rentabilidad crediticia.**

Conclusiones para la salud financiera

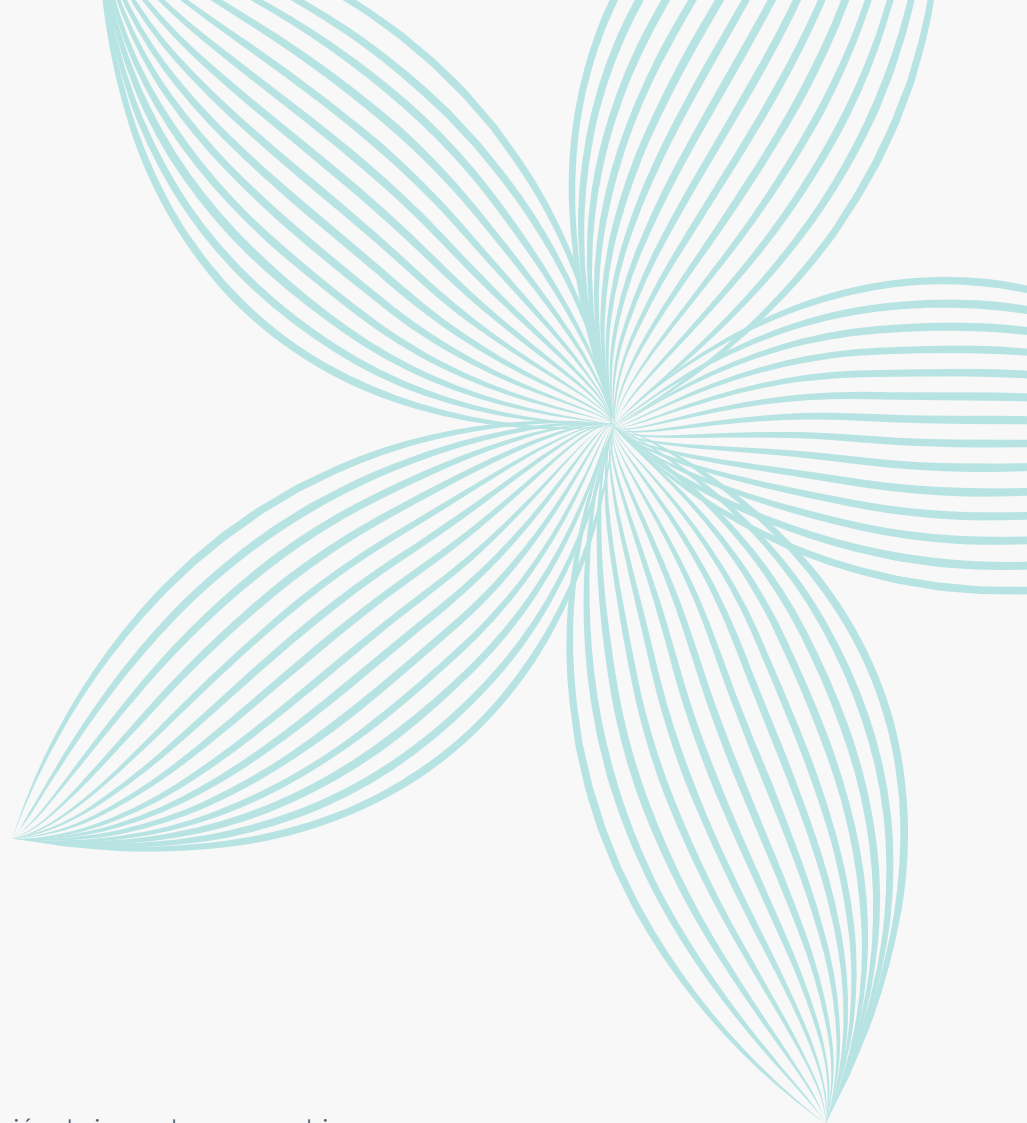
Verónica sigue en la cooperativa. Sus ocho deudas externas se convirtieron en una sola. El flujo de efectivo liberado se destina a alimentos y gastos médicos, necesidades que antes competían con los acreedores por cada peso disponible. Su morosidad en Horizonte es prácticamente de cero días. En la hoja de cálculo aparece como una línea del segmento de Inactivos con +\$28.29 de rentabilidad crediticia mensual. Ambas cosas, el vaso de agua con hielo y los \$28.29 pesos (aprox. USD \$1.4), son verdad. Ambas importan.

Daniel ya no trabaja horas extra. Ramón prepara el siguiente pago con anticipación. Fernanda ahorra para el retiro. Patricia planea invertir. Elena cierra los ojos más tranquila. Silvia paga la escuela de su hija. Ignacio compra mercancía para su negocio. Nuria se siente “menos estresada”. Y, en total, 81 personas socias pasaron de un laberinto de deudas fragmentadas a una sola obligación con una cooperativa que, al mismo tiempo, duplicó sus ingresos por crédito, eliminó su morosidad y aumentó sus ahorros.

Lo que Horizonte demostró no es que la consolidación de deuda siempre sea rentable, ni que funcione para todo el mundo, ni que los resultados de 81 personas socias durante mes y medio puedan extrapolarse sin cautela. Lo que demostró es algo más fundamental y más difícil de refutar: que en el contexto cooperativo, donde la persona socia es simultáneamente cliente y propietaria, el alivio financiero individual y la fortaleza financiera de la institución no son objetivos en tensión. Son, cuando el producto está bien diseñado y bien ejecutado, expresiones distintas del mismo fenómeno.

Más allá de los segmentos del piloto, hay 20,000 personas socias en segmentos adyacentes que podrían beneficiarse de la misma intervención. Si Horizonte logra resolver las tensiones operativas, estandarizar la verificación, monitorear la erosión de depósitos, medir a los 6 y 12 meses, ese vaso de agua con hielo podría llegar a casi dos mil de ellas. Con una mejora anual proyectada de \$935,210 (aprox. USD \$45,732), el argumento financiero se sostiene incluso si los resultados se diluyen a la mitad al escalar. El argumento humano nunca necesitó una proyección: siempre estuvo ahí, en las palabras de nueve personas socias que pasaron de “ahogarse” a estar “en paz”.





BFA GLOBAL

BFA Global es una firma de innovación de impacto que combina investigación, asesoría, creación de empresas y experiencia en inversiones para construir un futuro más inclusivo, equitativo y resiliente para las personas desatendidas y el planeta. Colaboramos con organizaciones líderes del sector público, privado y filantrópico, tanto globales como locales, para catalizar ecosistemas de innovación con impacto en los mercados emergentes.

BFA Global 



FinnSalud es un programa de BFA Global de varias fases que ayuda a las cooperativas financieras a diseñar, probar y escalar servicios que mejoran de manera tangible el bienestar financiero de los clientes. Combinando investigación, diseño de productos, apoyo en la implementación y fortalecimiento de sistemas de datos, FinnSalud lleva a los socios del conocimiento a la práctica, utilizando ofertas de ahorro y crédito informadas por comportamientos, pilotos de gestión de deudas y ahorro para empleados, y herramientas digitales/IA, para que las cooperativas puedan ofrecer mejores resultados a los hogares desatendidos y construir un claro argumento comercial institucional para los servicios de salud financiera.