



Modelos de Aplicación Práctica GAP de Estructura Financiera

Agosto 2025

POR: RODOLFO OCONTRILLO BRENES

Una guía integral para la gestión eficiente de activos y pasivos en cooperativas financieras, enfocada en optimizar la estructura financiera y maximizar la rentabilidad sostenible.

Consideraciones Preliminares (Tema Fashion)

• GAP

• COSTO DE CAPITAL

• ESTRUCTURA ÓPTIMA

• PRICING

• ESQUEMA DE FONDEO

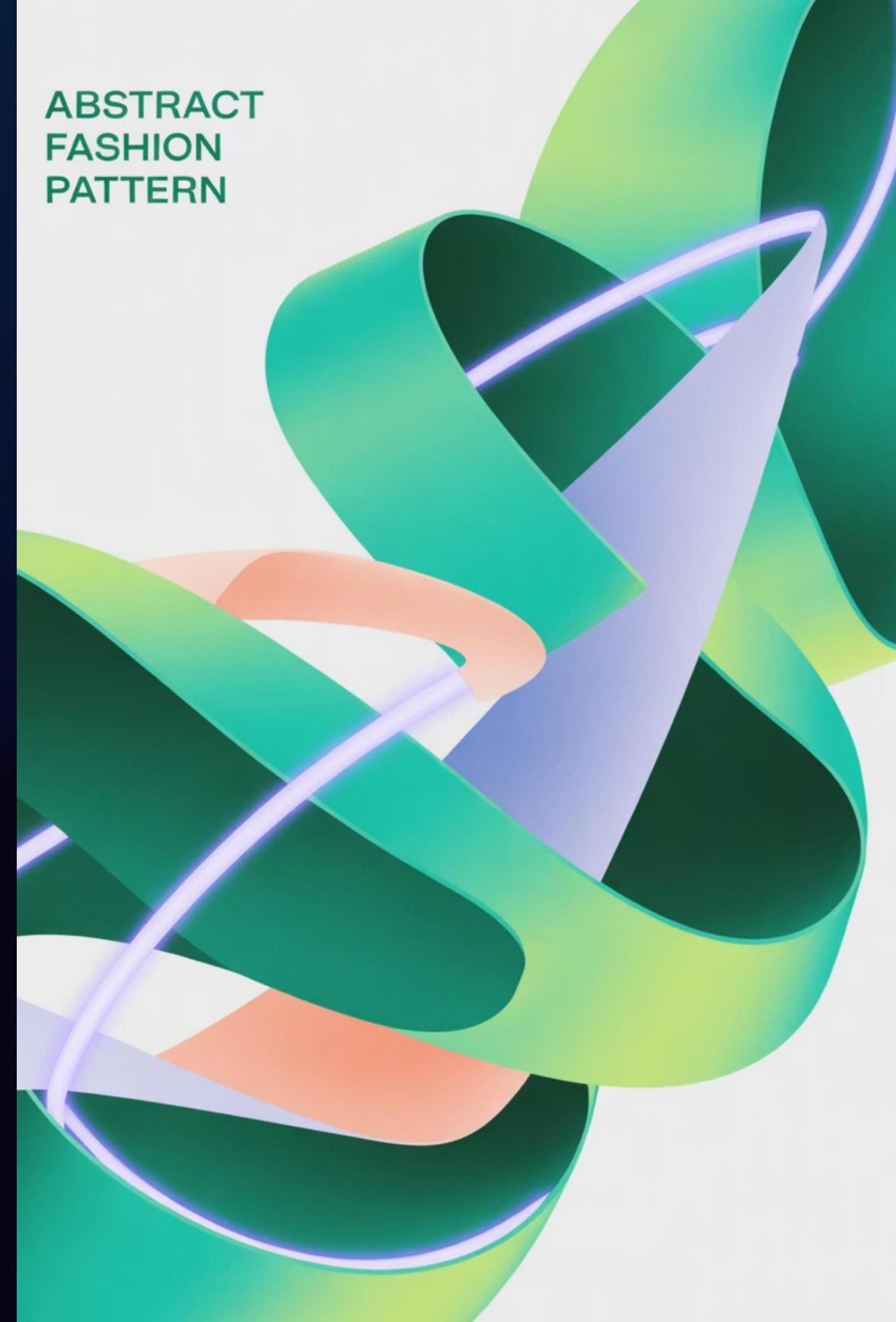
• MODELO DE CAPITALIZACION

• REGLA DE ORO

El dominio de estos criterios es lo que hace la diferencia entre el Buen Director Financiera y el No tan bueno

Tener conciencia de mi estructura financiera es lo que hoy nos garantiza la sostenibilidad

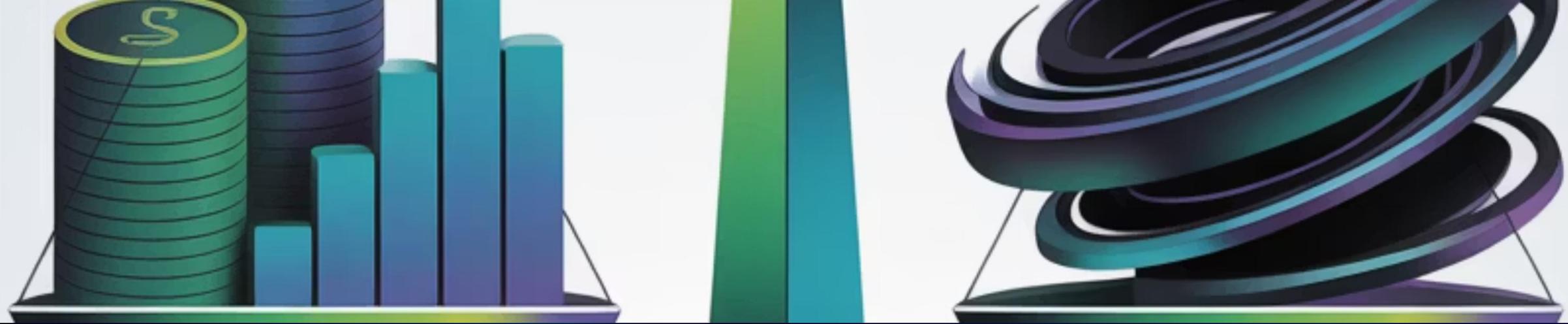
ABSTRACT
FASHION
PATTERN



Modelo Ideal de Costo de Capital

ESTRUCTURA DE COSTO DE CAPITAL PARA CACS LATINOAMERICANAS FECOLAC

ACTIVO TOTAL	100%	PASIVO Y PATRIMONIO	100%
ACTIVO PRODUCTIVO	90%	PASIVO TOTAL	75%
INVERSIONES	20%	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	50%
Corto Plazo	65%	Ahorro vista	30%
Mediano Plazo	35%	Ahorro Plazo	70%
CARTERA DE CRÉDITO	70%	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS	25%
Consumo	50%	Corto Plazo	20%
Hipotecario	25%	Largo Plazo	80%
Prendario	15%		
Pyme/Comercial	10%		
OTROS ACTIVOS	10%	PATRIMONIO	25%
Inmovilizados	5%	Capital Social	10%
Improductivos	5%	Reservas no Redimibles	10%
		Excedentes/Otros	5%



¿Por qué es importante la Gestión de activos y pasivos GAP?

1

La importancia del GAP en la Administración Financiera

- Facilita la adecuación de Capital
- Flexibiliza la estructura para los cambios
- Dinamiza la estructura de capital
- Esquematiza, de manera sencilla, la gestión financiera integral

2

Un GAP Balanceado y sus Beneficios

- Mejores Calces
- Mayor rentabilidad
- Mayor Capitalización propia

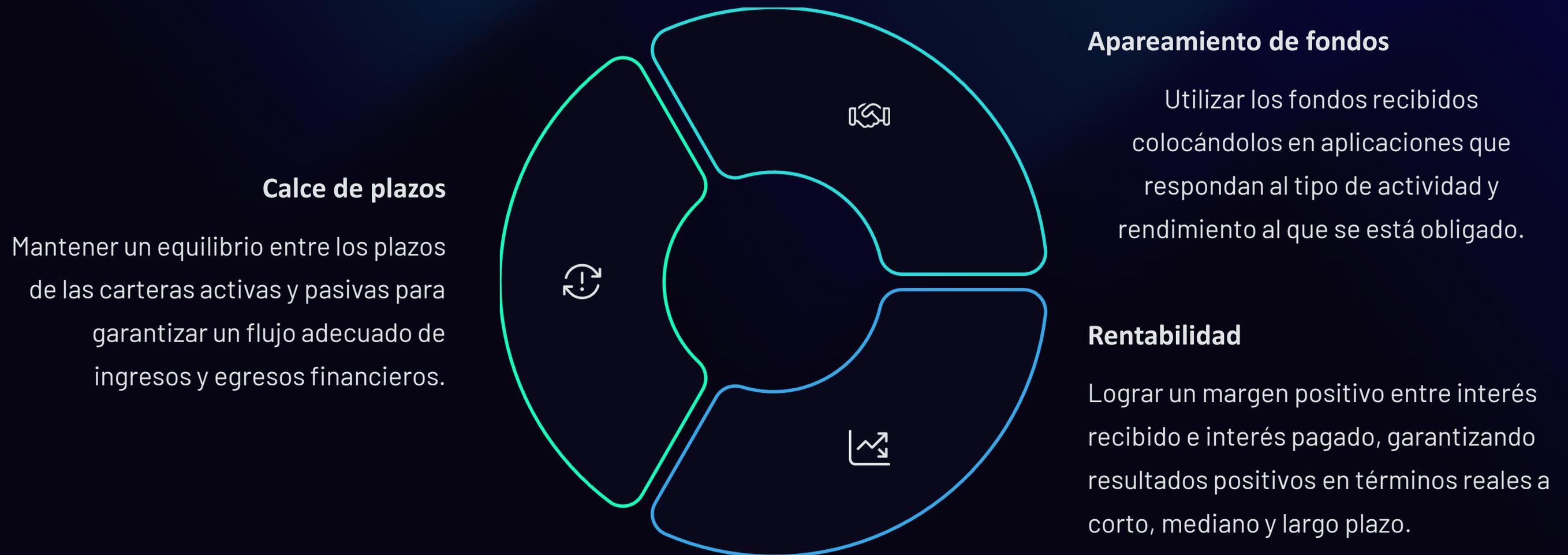
3

El GAP y el Costo de Capital

- Facilita la definición del fondeo Financiero
- Facilita la adecuación de carteras y el ajuste de condiciones

Conceptos GAP

El GAP es un concepto sencillo de aplicar, cuyo significado se extrae de sus siglas: **G**estión de **A**ctivos y **P**asivos. En un intermediario financiero, la aplicación de "Técnicas de Gestión de Recursos" relacionadas con el mantenimiento de un equilibrio entre fondos pasivos y activos resulta determinante para el éxito operativo y financiero.



Alcance 1: Calce de Plazos

El calce de plazos representa la acción y habilidad de mantener un equilibrio entre los plazos de las carteras activas y pasivas. No se trata de lograr una relación 1 a 1 permanentemente (Plazo activo/Plazo Pasivo), sino de mantener un flujo de Ingresos y Egresos financieros que permita no sólo cubrir los costos financieros sino también los vencimientos de capital.

La medición del calce se realiza por la relación existente entre:

- La recuperación de carteras activas
- Los ingresos de captación

Comparativamente con:

- Los requerimientos de capital para cubrir vencimientos de captación
- Los intereses asociados
- Los requerimientos de colocación futura



Alcance 2: Emparejamiento de fondos

El emparejamiento de fondos se define como la responsabilidad gerencial de utilizar los recursos captados y colocarlos en aplicaciones que respondan adecuadamente al tipo de actividad y rendimiento al que la cooperativa se obliga con sus asociados.

Este concepto implica que desde el momento en que se recibe un dinero, este debe colocarse en aplicaciones que garanticen:

1

Devolución oportuna

Asegurar que los fondos estarán disponibles cuando sea necesario realizar la devolución al asociado según los plazos acordados.

2

Cobertura del costo financiero

Garantizar que la aplicación de los fondos genera suficientes ingresos para cubrir el costo financiero ofrecido al depositante.

3

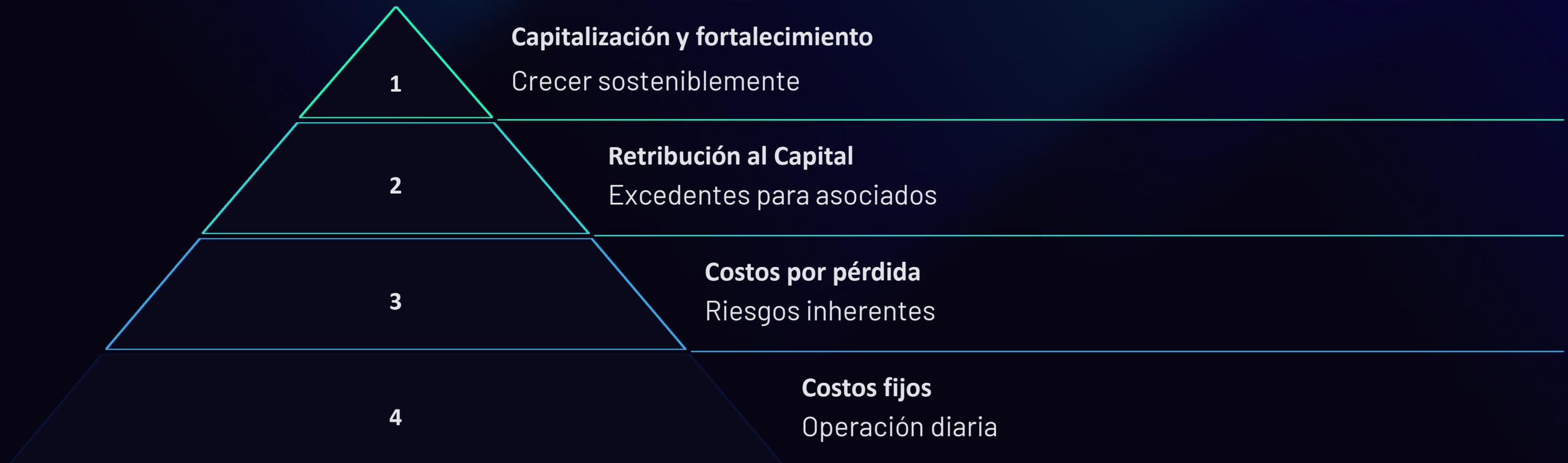
Generación de margen positivo

Lograr un excedente entre los ingresos generados y los costos financieros que contribuya a la sostenibilidad de la cooperativa.

Alcance 3: Rentabilidad

No hay chocolate sin cacao. Siendo la intermediación el "pan de cada día" de las cooperativas, el captar y colocar "bien" es determinante del éxito. De esta forma, captar a tasas razonables y colocar con la intención de obtener un margen mínimo y con el claro objetivo de que el dinero se recuperará, debe ser la preocupación constante.

La "rentabilidad" que surge de los indicadores de "interés recibido" e "interés pagado" necesariamente debe ser positiva en términos reales, esto es en el corto, mediano y largo plazo para todas las carteras de colocación. (La Denominada Brecha)



En este alcance, la "rentabilidad" debe ser suficiente para cubrir todos los niveles de la pirámide, desde los costos operativos básicos hasta el fortalecimiento institucional mediante la capitalización.

Financial Variables Analysis

Cooperative Management

¿Por qué las 7 variables? Las variables de análisis

Estas variables constituyen los pilares fundamentales para el análisis financiero integral de la COOPERATIVA, permitiendo evaluar la salud financiera de la cooperativa desde múltiples perspectivas. La interacción entre estas variables determina la capacidad de la institución para generar excedentes sostenibles en el tiempo.

Variables claves:

- 1 Volumen (V)
- 2 Interés Recibido (ir)
- 3 Interés Pagado (ip)
- 4 Ingreso por Servicio (S)
- 5 Gastos Administrativos (A)
- 6 Tasa de Pérdidas (r)
- 7 Palanqueo (d)

Variables de Clasificación:

-  Brecha de Tasas de Corto Plazo
-  Brecha de Tasas de Largo Plazo
-  Costo de Manejo
-  Margen de Contribución Neto

El Modelo

Tal como se mencionó con anterioridad, las variables de análisis determinan la rentabilidad de las instituciones cooperativas.

El esquema puede usarse a varios niveles. Primero, puede servir como marco general para organizar los pensamientos, y como análisis cualitativo sin números. Segundo, si el gerente gusta del análisis a los números, el esquema se presta a ecuaciones algebraicas de utilidades y rentabilidad, y a un análisis numérico más preciso.

Tercero, si el esfuerzo parece ser útil, el esquema y las ecuaciones se pueden combinar (por computadora) en un modelo para calcular:

1

Costo activo por plazos y fuentes

Análisis detallado del costo de los recursos según su origen y plazo.

2

Composición pasiva

Estructura de la empresa por plazos y fondos, incluyendo el peso ponderado del capital.

3

Costo de manejo

Determinación precisa de los costos operativos de la cooperativa.

4

Variable riesgo

Inclusión imprescindible de la tasa de pérdidas posibles a nivel activo.

Acciones Concretas

La Utilización de un Modelo

Es muy importante que el técnico evaluador cuente siempre con un instrumento tipo "modelo" que le facilite su labor de análisis, sobre todo si este se desarrolla en forma electrónica como una herramienta econométrica, que de manera estructurada, técnica y muy práctica le permita clasificar los datos para su interpretación.

En este caso, el GAP, no escapa de esta bondad, pues el analista con tan sólo incorporar los estados financieros podrá determinar, por medio de 7 reportes, cuál es la condición de gestión de recursos de la COOPERATIVA.

Incorporación de datos

Ingreso de estados financieros actualizados al sistema

Procesamiento automático

Cálculo de indicadores y variables clave

Generación de reportes

Obtención de 7 reportes de análisis GAP

Análisis e interpretación

Toma de decisiones basada en resultados

Proceso de Planificación Financiera

Paso 1= Diagnóstico Estructurado:

Análisis de estructura con el modelo de las 7 variables:

Variables fundamentales

- V = Volumen
- D = Apalancamiento
- S = Ingresos por otros servicios
- I_r = Interés recibido
- I_p = Interés Pagado
- R = Tasa de Pérdida
- A = Costo de Manejo

Evaluación de composición de Carteras

- Concentración por plazo
- Concentración por montos y rangos
- Concentración por usuarios
- Valoración del costo de capital
- Evaluación del equilibrio sustituto y costo de volatilidad

Financial Planning Diagnostic Process



Proceso de Planificación Financiera

Continúa Paso 1= Diagnóstico Estructurado:

Identificación y cuantificación de los riesgos implícitos

- Riesgo de liquidez
- Riesgo de Mercado
- Riesgo de Crédito
- Riesgo Operativo (*)
- Riesgo de Portafolio de inversiones

Análisis de costos

Determinación del costo de oportunidad y detección de costos hundidos no visibles.

Evaluación de Unidades

Evaluación independiente de las Unidades de negocios, principalmente de las sucursales (puede ser necesaria la formalización como unidades).

La fase de diagnóstico se completa con dos elementos críticos que permitirán establecer la base para la toma de decisiones:

Análisis de escenarios

Sensibilización y simulación de escenarios (Incluye las proyecciones financieras y de las 7 variables)

Proyección estructural

- Simulación de estructura financiera óptima y ajuste de las variables
- Proyección de estructura financiera óptima por plazos y banda de validación

Proceso de Planificación Financiera

Paso 2= Acciones concretas de Corrección

A nivel COYUNTURAL:



Gestión de liquidez

Procurar un nivel de disponibilidad acorde a la realidad operativa y validar los niveles de respaldo y cobertura de captaciones.



Mejora del análisis crediticio

Desarrollar un modelo dinámico y de "score" de asignación y análisis de crédito contemplando los elementos de calce y emparejamiento.



Optimización de inversiones

Procurar la mejor estructura de rendimiento de inversiones y garantizar la bursatilización de las carteras.



Diversificación de riesgos

Evitar las concentraciones de cartera y la generación de dependencia de condiciones.

Eficiencia operativa

- Reducir el costo del activo no productivo
- Procurar alcanzar niveles óptimos de activo financiero

Diversificación estratégica

- Incorporar opciones de productos activos para los distintos plazos de reflujo
- Reducir el costo de la volatilidad de los ahorros
- Cuantificar con exactitud los requerimientos de "fondeo"

Proceso de Planificación Financiera

Paso 2= Acciones concretas de Corrección

A nivel ESTRUCTURAL:

Diversificación estratégica

- Diversificación de Carteras activas y pasivas por actividad y plazos
- Reducción de la dependencia de captaciones de corto plazo
- Reducción de la dependencia de las carteras de consumo
- Promoción de cartera producción: Industria, comercio, y microempresa

Ingeniería Pasiva

- Incremento de los volúmenes de ahorro plazo sin generar concentraciones peligrosas
- Incorporación de productos de captación intermedios y de largo plazo



Fondeo estratégico

Consecución de recursos externos para el "fondeo" de las carteras de diversificación y la cobertura de contingencias por descalce en el proceso de ingeniería.



Gestión de inversiones

Incorporar una política de gestión especializada del portafolio de inversiones, considerando como ente gestor a la Caja Central y la red de operaciones intercooperativas.



Protección financiera

Creación de fondos de cobertura para mitigar riesgos sistémicos y específicos que puedan afectar la estabilidad de la cooperativa.

Proceso de Planificación Financiera

Paso 2= Acciones concretas de Corrección

A nivel ESTRUCTURAL (Continúa)

Administración de brechas

Gestionar y equilibrar brechas positivas con margen mayor a costo de manejo más inflación.

Culturización asociativa

Incorporar programas de culturización asociativa sobre las aportaciones y la necesidad de mantenerse activo.

Fortalecimiento institucional

Promover la capitalización de excedentes para fortalecer la base patrimonial de la cooperativa.

Política de compromiso patrimonial

Promover la política gradual de apertura de la relación de compromiso patrimonial de los socios y su capacidad efectiva de pago.

Fidelización asociativa

Incorporación de programas que premien a la antigüedad y fidelidad asociativa, generando un mayor compromiso de los socios con la cooperativa y sus objetivos de largo plazo.

Rendimiento del capital

Establecer como meta un rendimiento mínimo al capital que garantice la sostenibilidad financiera de la cooperativa y genere valor agregado para todos sus asociados de manera equitativa y justa.



G.A.P. ESTRUCTURAL

M-ALFA CONSULTORES



FECOLAC

Fundación Educativa de
la Confederación Latinoamericana
de Cooperativas de Ahorro y Crédito

GUARDAR ARCHIVO

MODO APLICACIÓN

MODO EXCEL



INGRESADOR



BALANCE



INDIC. GENERALES



TASA MÁS IMPORTANTE



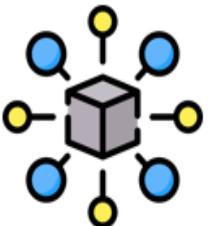
IMPACTO S. GANANCIAS



FICHA GAP



FICHA DE EFICIENCIA



NUEVA ESTRUCTURA FINANCIERA



GRÁFICOS





MENÚ



FECOLAC 2025 BALANCE GENERAL EN COLONES

ACTIVOS	2021	2022	Noviembre.2023
Efectivo y Ctas. Corrientes	928 883 728	2 268 822 875	1 733 113 201
Inversiones	13 990 232 314	13 670 987 836	14 242 885 150
Inversiones a Corto Plazo hasta 360 días	6 520 531 180	8 259 208 754	7 994 079 856
Inversiones a Largo Plazo	7 469 701 135	5 411 779 082	6 248 805 294
Cartera Vigente	33 800 929 655	40 779 255 143	43 706 331 307
Cartera Vigente Corto Plazo hasta 360 días	109 480 759	253 150 830	1 569 081 572
Cartera Vigente Largo Plazo	33 691 448 896	40 526 104 312	42 137 249 734
Estimación por Incobrables	-1 307 333 263	-1 452 929 141	-1 823 038 887
Activos Inmovilizados y Otros Activos	3 574 859 418	3 482 703 403	4 585 012 862
Cartera Vencidos	953 461 265	1 018 745 318	1 279 889 955
Productos Acumulados	970 748 073	786 107 892	855 573 514
Otros Activos	1 650 650 080	1 677 850 194	2 449 549 394
ACTIVOS TOTALES	50 987 571 852	58 748 840 115	62 444 303 633
PASIVOS	2021	2022	Noviembre.2023
Ahorro Vista	1 131 815 000	1 208 384 584	1 288 119 276
Ahorro Plazo	26 426 537 301	28 758 515 017	31 515 432 999
Ahorro a Plazo de Corto Plazo hasta 360 días	16 776 438 607	19 390 839 722	22 095 098 019
Ahorro a Plazo de Largo Plazo	9 650 098 693	9 367 675 295	9 420 334 981
Crédito Externo	11 777 661 551	17 072 521 132	15 968 194 886
Crédito Externo de Corto Plazo hasta 360 días	1 400 023 868	3 874 403 526	2 466 747 657
Crédito Externo de Largo Plazo	10 377 637 682	13 198 117 606	13 501 447 229
Otros Pasivos	1 933 347 174	2 216 855 795	1 765 976 113
PASIVOS TOTALES	41 269 361 025	49 256 276 529	50 537 723 274
CAPITAL + UTILIDADES RETENIDAS	9 718 210 827	9 492 563 586	11 610 763 178
Capital Social	8 092 108 635	8 961 535 879	9 786 306 339,47
Ajustes al Patrimonio	115 028 552	-1 002 920 416	242 010 201
Reservas Estatutarias	747 296 367	818 374 950	1 219 542 639
Excedentes por distribuir	0	340 359 804	0
Reservas Voluntarias y otros	763 777 273	375 213 369	362 903 999
TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL	50 987 571 852	58 748 840 115	62 148 486 452
Prueba	0	0	295 817 182

**FECOLAC 2025
ESTADO DE RESULTADOS
EN COLONES**

	2021	2022	Noviembre.2023
INGRESOS			
Inversiones	836 056 296	738 745 000	954 455 859
Cartera Vigente	4 970 655 430	5 368 715 000	5 524 771 236
Otros Ingresos Financieros	2 435 798 472	394 905 000	1 006 217 865
INGRESOS TOTALES	8 242 510 198	6 502 365 000	7 485 444 960
GASTOS			
Operación	1 900 130 761	2 254 191 000	2 101 315 752
Gastos de personal y de Gobierno	848 139 423	1 104 104 000	1 083 729 938
Gastos Generales	1 051 991 338	1 150 087 000	1 017 585 814
Provisiones, Amortización y Depreciaciones	469 739 418	237 326 000	383 784 220
G.F. Captaciones Vista	15 676 129	0	13 053 495
G.F. Captaciones Plazo	2 528 152 150	2 445 453 000	2 523 310 778
G.F. Crédito Externo	575 506 221	865 516 000	1 177 592 866
Otros gastos Financieros (Seguro de Depósitos)	2 002 728 541	210 693 000	990 570 667
GASTOS TOTALES	7 491 933 220	6 013 179 000	7 189 627 779
UTILIDAD OPERATIVA DE INTERMEDIACION	750 576 978	489 186 000	295 817 182
OTROS INGRESOS Y GASTOS	-93 307 854	-96 154 000	0
UTILIDAD DESP. DE OTROS ING. Y GASTOS	657 269 124	393 032 000	295 817 182
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	6,8%	4,1%	2,5%

Datos Año Base	2020
Activo Total	43 830 760 033
Inversiones	9 957 200 196
Saldo de Cartera Vigente	29 750 823 747
Saldo Ahorro Vista	590 500 229
Saldo de Ahorro a Plazo	24 818 945 853
Saldo de Aportes de Capital Social	7 437 428 483
Saldo de Activo Productivo	39 708 023 943
Saldo de Pasivo con Costo	25 409 446 082
Inflación Estimada	5,00%
Margen Mínimo Deseado	6,00%
Rendimiento Esperado	5,00%
Mes de Análisis	11,00
Número de Colaboradores año 1	54
Número de Colaboradores año 2	63
Número de Colaboradores año 3	65

Utilidad Proyectada	322 709 653
----------------------------	--------------------

Crecimiento	2021	2022	Noviembre.2023
Crecimiento del Activo Total	16,33%	15,22%	6,86%
Crecimiento de Cartera Vigente	13,61%	20,65%	7,83%
Crecimiento de Captaciones	8,46%	8,74%	10,33%
Crecimiento de Capital Ajustado	8,80%	10,74%	10,04%
Cobertura	2021	2022	Noviembre.2023
Calce	39,15%	44,05%	43,70%
Liquidez	38,58%	43,02%	37,63%
Respaldo (veces)	50,77%	45,62%	43,42%
Solvencia (veces)	1,24	1,19	1,24
Capital Institucional (Relación)	1,47%	1,39%	1,95%
Estimaciones al Activo Productivo	-2,74%	-2,67%	-3,15%
Cobertura cartera Vencida (veces)	1,37	1,43	1,42
Indice de Solvencia	19,68%	16,68%	19,20%
Actividad	2021	2022	Noviembre.2023
Activo Productivo/Activo Total	93,73%	92,68%	92,80%
Activo Productivo/Pasivo con Costo	1,21	1,16	1,19
Inversiones Transitorias/Activo Productivo	29,27%	25,11%	24,58%
Cartera de Crédito/Activo Productivo	70,73%	74,89%	75,42%
Activo Inmovilizado total/Activo Total	8,83%	9,79%	10,12%
Activo Inmovilizado no Financiero/Activo Total	7,01%	5,93%	7,34%
Cartera Morosa/Cartera Total	2,74%	2,44%	2,85%
Patrimonio/Activo Inmovilizado no financiero (veces)	2,7	2,7	2,5
Ingreso Financiero por colaborador	152 639 078	103 212 143	125 629 845
Relación Gastos de Personal a Ingresos	10,29%	16,98%	14,48%
Relación Gastos Operativos a Ingresos	12,76%	17,69%	13,59%

Endeudamiento	2021	2022	Noviembre.2023
Pasivo con Costo/Activo Total	77,15%	80,07%	78,10%
Pasivo con Costo/Activo Productivo	82,31%	86,39%	84,16%
Captación Vista/Activo Productivo	2,37%	2,22%	2,22%
Captación Plazo/Activo Productivo	55,30%	52,82%	54,38%
Crédito Externo/Activo Productivo	24,64%	31,35%	27,56%
Aportaciones/Activo Total	15,87%	15,25%	15,67%
Eficiencia	2021	2022	Noviembre.2023
Ingreso Financiero	12,15%	11,22%	12,20%
Gasto Financiero (Bruto)	7,93%	7,04%	8,31%
Gasto Financiero (Neto)	5,32%	4,49%	4,77%
Margen Bruto/Activo Productivo	6,83%	6,73%	7,42%
Gastos /Activo Productivo	5,75%	6,17%	6,00%
Gestion de Cartera y diferidos (estimaciones)	1,77%	2,03%	2,04%
Costo de Manejo Neto	4,96%	4,58%	4,68%
Activo total por colaborador (en miles)	\$944 214 294	\$932 521 272	\$960 681 594
Activo productivo por colaborador (en miles)	\$885 021 518	\$864 289 571	\$891 526 407
Productos por Cobrar al activo Productivo	2,03%	1,44%	1,48%
Rentabilidad	2021	2022	Noviembre.2023
Ingresos a Cartera	15,64%	14,40%	14,27%
Ingresos a Inversiones	11,95%	5,34%	7,46%
Costo de Captaciones	9,23%	8,16%	8,43%
Costo de Obligaciones Financieras	0,00%	0,00%	0,00%
Costo de Manejo Neto	4,96%	4,58%	4,68%
Comisiones y Servicios/Ingreso Total	4,12%	1,35%	0,23%
Rentabilidad/Activo Total	1,29%	0,67%	0,52%
Rentabilidad/Activo Productivo	1,38%	0,72%	0,56%
Rentabilidad/Aportaciones	8,12%	4,39%	3,30%



MENÚ

FECOLAC 2025

ANALISIS DETALLADO DE LA TASA MAS IMPORTANTE



La Tasa más Importante es la de ip					
			2022	Noviembre.2023	Diferencia
Cambios en las tasas:					
	Ahorro Vista		0,00%	1,11%	1,1%
	Ahorro Plazo		8,50%	13,40%	4,9%
	Crédito Externo		5,07%	8,05%	3,0%
Cambios en la composición:					
	Ahorro Vista		2,57%	2,64%	0%
	Ahorro Plazo		61,14%	64,62%	3%
	Crédito Externo		36,29%	32,74%	-4%
			100,00%	100,00%	
Interés Prom.	Pagado	2020	Composición	2022	7,04%
Interés Prom.	Pagado	Noviembre.2023	Composición	Noviembre.2023	11,32%
Interés Prom.	Pagado	Noviembre.2023	Composición	2022	11,14%
Interés Prom.	Pagado	2022	Composición	Noviembre.2023	7,15%



MENÚ

FECOLAC 2025

MAGNITUD DEL IMPACTO DE CAMBIOS EN LAS VARIABLES DETERMINANTES



			IMPACTO EN	
			GANANCIAS ¢	REND. EN %
1.	Incremento	en Volumen (V), cet. par.	232 360 554,6	1,28%
2.	Incremento	en Gastos Administrativos (A)	(38 153 456,9)	-0,41%
3.	Incremento	en Tasa Pérdida Incobrable (r)	(154 439 457,3)	-1,65%
4.	Incremento	en Tasa Interés Recibido (ir)	527 442 956,9	5,63%
5.	Incremento	en Tasa Interés Pagado (ip)	(616 329 043,6)	-6,58%
6.	Reducción	en Porcentaje de Deuda (d)	140 069 931,6	1,50%
Impacto Neto	Incremento		90 951 485,3	

FICHA DE CALIFICACION GESTION DE ACTIVOS Y PASIVOS FECOLAC 2025

ANALISIS GAP			100%
BRECHA CORTO PLAZO	1,50%		
ANALISIS GAP			
BRECHA CORTO PLAZO	-100,00%		
	15,00%		
	30,00%		
Resultado del Indicador	-39,52%	20%	3
BRECHA LARGO PLAZO	0,00%		
	50,00%		
	70,00%		
Resultado del Indicador	84,66%	20%	3
COBERTURA FINANCIERA	1,00		
	0,93		
	0,85		
Resultado del Indicador	1,64	25%	1
COBERTURA DE FLUJO	0,95		
	0,90		
	0,85		
Resultado del Indicador	0,35	35%	3
TOTALES	100,00%		2,50
Riesgo Nivel Normal	1,00		
Riesgo Nivel Medio	2,00		
Riesgo Nivel Alto	3,00		



MENÚ



FICHA DE CALIFICACION GESTION DE ACTIVOS Y PASIVOS FECOLAC 2025

EFICIENCIA EMPRESARIAL		100%	
COSTO DE MANEJO	3,00%		
	3,50%		
	4,00%		
Resultado del Indicador	4,68%	30%	3
RETRIBUCIÓN AL CAPITAL	7,00%		
	6,50%		
	6,00%		
Resultado del Indicador	3,30%	30%	3
RENTABILIDAD AL ACTIVO PRODUCTIVO	0,00%		
	1,50%		
	2,50%		
Resultado del Indicador	0,56%	40%	3
TOTALES	100,00%	3,00	
Riesgo Nivel Normal	1		
Riesgo Nivel Medio	2		
Riesgo Nivel Alto	3		

ANÁLISIS DE MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FECOLAC 2025

CONVENIENCIA DE CONTAR CON UNA NUEVA ESTRUCTURA FINANCIERA

		Año Base	Opción A	Opción B		Opción A	Opción B
Interés Recibido	ir =	10,00%	9,00%	11,00%		9,00%	11,00%
Interés Pagado	ip =	5,10%	4,10%	6,10%		4,10%	6,10%
Crecimiento Activo Productivo	d =	5,00%	4,00%	6,00%		4,00%	6,00%
Aumento Ingreso por Servicios	s =	2,00%	1,00%	3,00%	v	1,00%	3,00%
Ajuste Gastos Advos 2 292 344 457	A =	9,00%	8,00%	10,00%		2 475 732 014	2 521 578 903
Marginal V prom. año 1=	V=	5,00%	8,00%	12,00%		4 635 937 317	6 953 905 975
Marginal V prom. año 2=		5,00%	9,00%	11,00%		5 215 429 481	6 374 413 810
Veces ajuste Volúmen	1,5						
Ajuste del Margen Intermediación	r =	0,56%	1,50%	2,00%		1,50%	2,00%
			Excedentes año 1			158 472 661	382 687 119
			RI año 1			3,561%	5,854%
			Excedentes año 2			200 984 206	332 653 766
			RI año 2			4,014%	5,552%

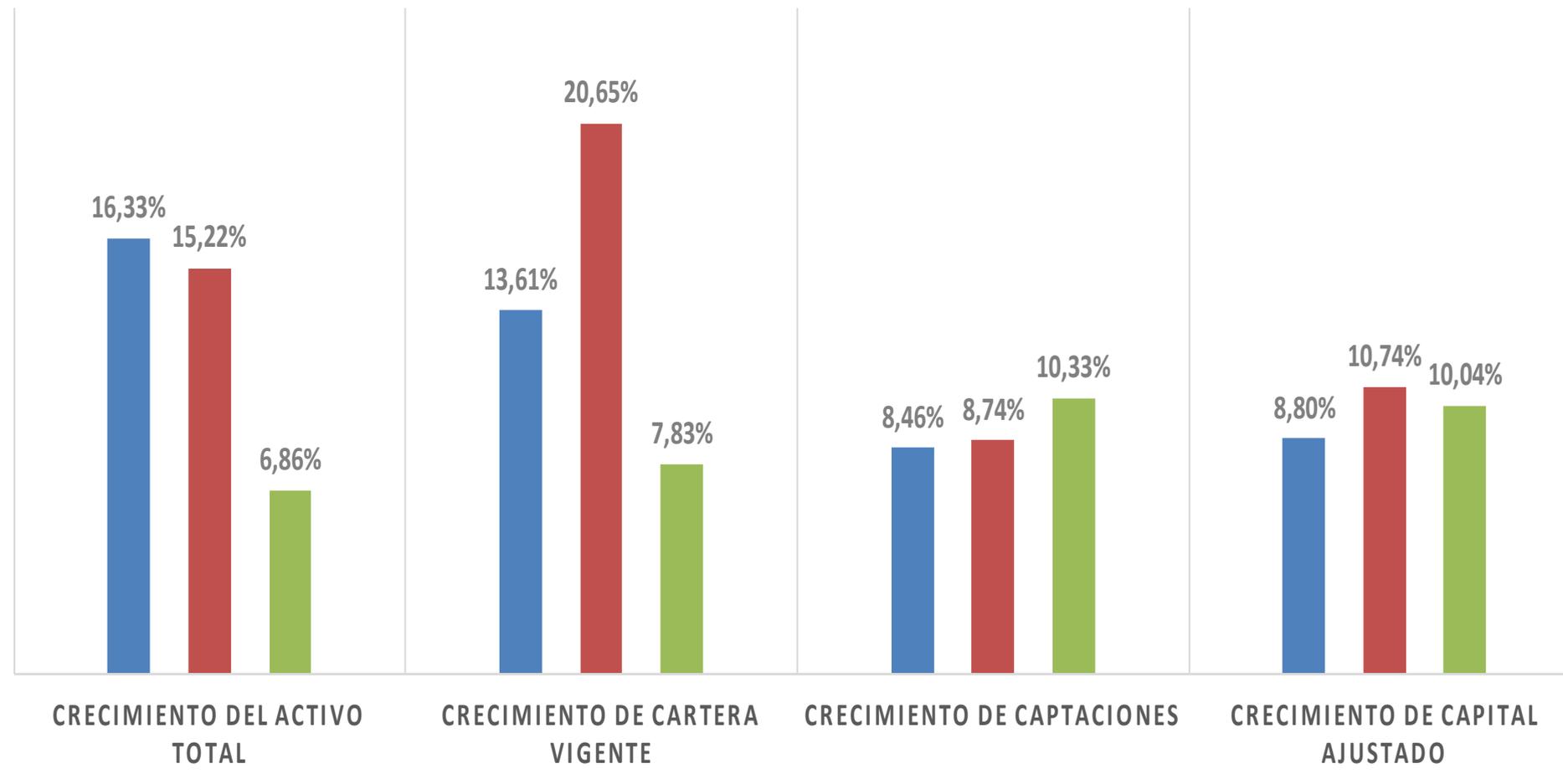


MENÚ



INDICADORES DE CRECIMIENTO

■ 2021 ■ 2022 ■ Noviembre.2023



Indicadores Clave de Seguimiento GAP

1.25

Ratio de Cobertura de Liquidez

Mide la capacidad de la cooperativa para mantener suficientes activos líquidos de alta calidad para enfrentar necesidades de corto plazo.

3.2%

Margen Financiero Neto

Representa la diferencia entre intereses recibidos y pagados, como porcentaje de los activos productivos.

85%

Índice de Emparejamiento

Porcentaje de activos correctamente emparejados con pasivos de similar duración.

12.5%

Suficiencia Patrimonial

Relación entre el capital y los activos ponderados por riesgo.

El seguimiento periódico de estos indicadores permite a la administración evaluar la efectividad de la estrategia GAP implementada y realizar ajustes oportunos cuando sea necesario.

i Se recomienda revisar estos indicadores con una periodicidad mínima mensual, y en casos de alta volatilidad del mercado, incrementar la frecuencia a revisiones semanales.

Mejores Prácticas Internacionales en Gestión GAP



Estrategias de inmunización

Estructuración de activos y pasivos para minimizar el impacto de cambios en las tasas de interés, garantizando estabilidad en los márgenes financieros.

Pruebas de estrés regulares

Simulación de escenarios adversos extremos para evaluar la capacidad de resistencia de la estructura financiera ante condiciones de mercado desfavorables.

Diversificación de fuentes de fondeo

Mantenimiento de múltiples canales de captación para reducir la dependencia de una sola fuente y mejorar la estabilidad del pasivo.

Las cooperativas financieras líderes a nivel mundial implementan prácticas avanzadas de gestión GAP que se alinean con los estándares internacionales de regulación financiera.

Conclusiones y Recomendaciones Finales

Beneficios del modelo GAP

- Mejora en la rentabilidad sostenible
- Reducción de vulnerabilidades financieras
- Optimización de la estructura de capital
- Mayor capacidad para enfrentar cambios en el mercado

Recomendaciones para las COOPERATIVAS de ahorro y ahorro y crédito.

- Implementar el modelo GAP de forma gradual y sistemática
- Capacitar al personal clave en la metodología
- Desarrollar un plan de acción con responsables y plazos definidos
- Establecer un comité de seguimiento para monitorear avances

La implementación efectiva del modelo GAP requiere compromiso institucional a todos los niveles, desde el Consejo de Administración hasta los equipos operativos. Los beneficios superan ampliamente los costos de implementación, convirtiendo este enfoque en una inversión estratégica para el futuro de la cooperativa.

El éxito en la gestión GAP no es un destino, sino un proceso continuo de adaptación y mejora que permitirá a las COOPERATIVAS enfrentar los desafíos financieros del futuro con solidez y confianza.