



Supersolidaria

Página 1 de 14

Bogotá, D.C.

Al contestar por favor cite estos datos:

Fecha de Radicado:

2026-06-26 15:52:16

No. de Radicado:

20261400230701

Señores

PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN

quejas@procuraduria.gov.co

Carrera 5 No. 15-80

Ciudad

FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN

ges.documentalpqr@fiscalia.gov.co

cnuncira@fiscalia.gov.co

diana.duarte@fiscalia.gov.co

Ac. 24 #52 -01

Ciudad

Doctora

SONIA ALEJANDRA PERDOMO ARIAS

Gerente General

DISTRIBUIDORA DE DROGAS LA REBAJA PRINCIPAL S.A.S.

soniaperdomo@larebajaprincipal.co

Ciudad

Asunto: Alertamiento sobre antecedentes estructurales del deterioro financiero de la COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS – COPSERVIR.

Cordial Saludo.

La Superintendencia de la Economía Solidaria, en el marco de sus funciones de supervisión, y con fundamento en acciones y omisiones que configuraron las causales establecidas en los literales e), f) y h) del artículo 114 del Decreto 663 de 1993, resolvió ordenar a través de la Resolución No. 2024100002535 del 16 de abril de 2024 la toma de posesión inmediata de los bienes, haberes y negocios comerciales de la **COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS – COPSERVIR**, en adelante **COPSERVIR** y/o la **Cooperativa**, identificada con

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601)7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430



Supersolidaria



140-

Página 2 de 14

NIT. 830.011.670-3, con domicilio en la dirección Calle 13 No. 42-10 de la ciudad de Bogotá D.C., con el fin de adelantar el diagnóstico de la situación real de la empresa solidaria, por el término inicial de dos (2) meses. Designando como Agente Especial al señor Yobany Montilla Meza, identificado con cédula de ciudadanía No. 79.541.079.

Con fundamento en el *Informe Diagnóstico Integral y Estudio de Viabilidad* presentado por el agente especial, la Superintendencia, a través de la Resolución No. 2024100004825 del 14 de junio de 2024, ordenó la toma de posesión para administrar los bienes, haberes y negocios de **COPSERVIR**, otorgando el plazo de un (1) año para adelantar las acciones tendientes a subsanar las causales que originaron la medida de intervención y colocar a la entidad en condiciones adecuadas de desarrollar su objeto social.

Posteriormente, la Superintendencia profirió la Resolución No. 202506161000001R del 16 de junio de 2025, en la cual, previo análisis del estado jurídico y financiero de **COPSERVIR**, se determinó procedente prorrogar la medida de toma de posesión para administrar, por el término de seis (6) meses, y mediante Resolución 2025140007425 del 15 de diciembre de 2025, la Superintendencia decidió prorrogar la medida de toma de posesión para administrar por el término de tres (3) meses adicionales.

De manera posterior, mediante Resolución No. 2026SES000395 del 20 de enero de 2026, la Entidad de Supervisión decidió remover del cargo de Agente Especial al señor Yobany Montilla Meza y, en su lugar, designó a Carlos Andrés Peña Cañón, identificado con cédula de ciudadanía No. 79.946.886, como Agente Especial de la **Cooperativa**.

Subsiguientemente, la Superintendencia expidió la Resolución No. 2026140001635 del 12 de marzo de 2026, mediante la cual se prorrogó por tres (3) meses la medida de toma de posesión para administrar, con el fin de dar continuidad a las acciones orientadas a la recuperación institucional de la **Cooperativa**.

Habiendo analizado y evaluado el *Informe de Valoración de Deterioro y Plan de Salvamento Financiero*, presentado por parte del nuevo agente especial, señor Peña Cañón, a través de radicado 20264400161542 de fecha 13 de mayo de 2026, junto con el correspondiente plan de recuperación y acción asociado, enmarcados en la toma de posesión para administrar de la organización solidaria, esta Superintendencia encuentra procedente poner en su conocimiento la evaluación realizada, por cuanto el informe y situaciones previas identificadas desde el inicio de la intervención permiten concluir, de manera técnica, que el deterioro actual de

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430



Supersolidaria



140-

Página 3 de 14

la organización obedece a causas estructurales que venían incubándose en el tiempo, y se configuran en la respuesta institucional a una crisis de solvencia preexistente de acuerdo a los factores que se exponen a continuación:

Dentro del diagnóstico integral y estudio de viabilidad presentando por el Agente Especial de manera inicial, el señor Montilla Meza evidenció que:

"(...) a partir de febrero de 2023, se evidencia en la pérdida continua mes a mes que llega a diciembre de 2023 a un valor cercano a los \$32.000 millones y que mediante un ajuste contable () se cierra en más \$-10.211 millones."*

Dicho ajuste referido a un pasivo dado de baja contablemente, puesto que no se consideraba una obligación exigible y de acuerdo al análisis plasmado en el documento *"no implica en ningún caso el desprendimiento de recursos futuros ni genera beneficios para la Cooperativa"*, por cuanto, indica el informe, este pasivo fue cruzado en 2023 por la Cooperativa contra *Otros ingresos (NO gravados)*, disminuyendo la pérdida en un valor de \$22.976 millones de pesos, siendo reportado este hecho, de manera formal, en el Informe de Rendición de Cuentas de la vigencia 2024:

"Es de resaltar que la pérdida por la operación comercial en 2023 fue de \$33.186 millones y debido al ajuste del pasivo que se tenía con Distribuidora Drogas la Rebaja por \$22.976 millones, el resultado final en los estados financieros fue una pérdida de \$10.210 millones."

Posteriormente el Agente Especial, señor Peña Cañón, junto con su equipo financiero, a través del *Informe de Valoración de Deterioro y Plan de Salvamento Financiero*, y bajo la aplicación de metodologías de evaluación financiera, realizó un análisis longitudinal del decenio 2016-2026, mediante el cual puede concluirse que **COPSERVIR** ha transitado de un modelo de *"Crecimiento Horizontal"* (basado en la apertura masiva de puntos de venta) a un escenario de *"Deterioro Sistémico de Valor"*.

La evidencia técnica demuestra que la organización ha perdido su capacidad de generar excedentes suficientes para cubrir una estructura de costos fijos altamente inflexible, exacerbada por factores externos y compromisos laborales que hoy superan la realidad de su caja.

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430

Identificación al Máximo: R3832 Y QHCHL BNE
Copia en papel auténtica de documento electrónico.

La validez de este documento puede verificarse en: <https://sedeelectronica.supersolidaria.gov.co/SedeElectronica>



Supersolidaria



140-

Página 4 de 14

De acuerdo con la información contenida en los Informes de Gestión (2016-2025) y el Análisis de Indicadores Financieros, se identifican tres hitos de deterioro que sustentan esta tesis:

1. **Colapso de la Rentabilidad Operativa:** el EBITDA, que en 2020 alcanzó los \$28.188 millones de pesos, sufrió una caída libre hasta situarse en niveles críticos de -\$64.396 millones de pesos en 2024, proyectando una incapacidad total de cubrir la operación para 2025 y 2026.
2. **Destrucción de Valor sobre Activos (ROA):** el rendimiento de los activos pasó de un terreno positivo (7.54% en 2020) a una cifra alarmante de -22.95% en 2024. Esto indica que la infraestructura de la Cooperativa ya no es productiva, sino que drena el patrimonio de los asociados.
3. **Estrangulamiento de Liquidez:** el efectivo y equivalentes sufrieron una erosión del 76% en los últimos cuatro años de la serie analizada, dejando a la entidad sin margen de maniobra ante contingencias.

Estos hitos se vieron enmarcados en un entorno de mercado (2016 – 2019) donde el sector farmacéutico experimentó una transformación radical y **COPSERVIR**, que tradicionalmente operaba en un entorno de competencia moderada, se enfrentó a la consolidación de grandes jugadores internacionales y nuevos formatos de descuento; se puede evidenciar como factor importante el posicionamiento de cadenas internacionales, así como la llegada y expansión agresiva de actores como *Cruz Verde*, *Farmatodo* y *Locatel*; lo cual generó una presión inmediata sobre la participación de mercado de la marca **Drogas La Rebaja**, esto aunado a la tradicional guerra de precios y márgenes del sector *retail* farmacéutico, obligó a la **Cooperativa** a sacrificar margen bruto para mantener el volumen de ventas, en un momento donde la estructura de costos operativos (especialmente arriendos y nómina) se mantenía inflexible.

El análisis financiero de estos años (2016-2025) revela que, aunque la **Cooperativa** presentaba excedentes, se estaban gestando desequilibrios que comprometerían la liquidez futura como incrementos en Gastos de Operación, representados en factores no controlables tales como el IPC, el alza en tarifas de energía y los costos logísticos, que empezaron a crecer por encima de la capacidad de generación de ingresos operativos.

Esto sumado a la inversión en tecnología y estandarización, donde para competir con los estándares internacionales, **COPSERVIR** inició proyectos de

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430

Identificación al Máximo: R383YCHCX101BNE=

La validez de este documento puede verificarse en: <https://sedeelectronica.supersolidaria.gov.co/SedeElectronica>



Supersolidaria



140-

Página 5 de 14

sistematización y adecuación tecnológica que, si bien eran necesarios, demandaron flujos de caja significativos en un entorno de márgenes decrecientes.

Hacia finales de 2019, la estrategia de "Crecimiento Horizontal" (apertura de más puntos de venta para ganar escala) comenzó a mostrar rendimientos decrecientes. El aumento en los inventarios, sumado a una desaceleración moderada del consumo, afectó los indicadores de liquidez y eficiencia antes de la llegada de la pandemia.

Esta estrategia de crecimiento horizontal en ese momento, estuvo acompañada también de una ampliación de la flota de domiciliarios, situación que presionaba la caja, dada la poca flexibilidad para su vinculación y/o desvinculación debido a los mecanismos de contratación aplicados y a los costos fijos asociados, así las cosas la flota de mensajeros siempre se mantuvo por encima de las 1.000 personas vinculadas, independiente de la disminución en la dinámica de ventas, habiendo cerrado el año 2020 con 1.506 mensajeros, 2021 con 1.418, 2022 con 1.410, 2023 con 1.227, 2024 con 1.122 y cerrando diciembre del año 2025 con 1007 mensajeros en la flota –mostrando así, una disminución durante la intervención–.

Dado lo anterior, el periodo 2017-2019 no debe verse como un tiempo de estabilidad, sino como la fase de incubación de la crisis; la **Cooperativa** entró al año 2020 con una estructura de costos "en cascada" y una dependencia crítica del volumen de ventas, lo que la dejó altamente vulnerable a cualquier interrupción en el flujo de caja o cambio en el modelo contractual.

- Conclusiones frente al análisis de EBITDA

El EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) representa la capacidad de **COPSERVIR** para generar efectivo únicamente a través de su operación comercial (venta de medicamentos y servicios). Al eliminar el ruido de los impuestos, los intereses y las depreciaciones, este indicador revela la verdadera eficiencia del modelo de negocio.

Para 2020 este indicador mostró un crecimiento exponencial equivalente a \$28.188 millones de pesos, que sin embargo no fue estructural, sino coyuntural debido al beneficio del reintegro de la provisión e intereses causados por concepto de aportes parafiscales, valores que se habían dejado de pagar a los empleados que ganan menos de 10 SMMLV, lo anterior amparados en la exoneración contemplada en la Ley 1607 del 2012. Sin embargo, al aplicar la Nota del Informe de Gestión, se evidencia que \$3 pesos de cada \$4 pesos generados no vinieron de la operación.

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430

Identificador: MEXIA/R383YCHX101BNE=

Copia en papel auténtica de documento electrónico.

La validez de este documento puede verificarse en: <https://sedeelectronica.supersolidaria.gov.co/SedeElectronica>



Supersolidaria



140-

Página 6 de 14

El EBITDA operativo real (\$6.895 millones de pesos) fue apenas superior al de 2019 (\$6.202 millones de pesos).

La **Cooperativa** mantuvo una estructura de costos fijos (nómina y arriendos) dimensionada para ese nivel de ingresos extraordinarios. Al normalizarse el mercado en 2021, la estructura de gastos no se ajustó, iniciando un efecto de apalancamiento operativo negativo.

En 2023, el EBITDA se desplomó un 159%. Esto demuestra que el margen bruto fue devorado por los gastos administrativos y de ventas especialmente por el deterioro en la relación clave con el proveedor **COASPHARMA** que hace sus veces de marcas exclusivas o propias. La inflación (IPC) y los acuerdos laborales (nómina sindicalizada) crecieron a un ritmo que las ventas no pudieron compensar, el paso de \$6.473 millones de pesos en 2022 a un valor negativo de EBITDA de -\$17.899 millones de pesos en 2023, en un año es un indicador de parálisis operativa.

Destrucción Neta de Caja (2023-2025): el dato de 2023 de -\$17.899 millones de pesos es la "prueba reina" del deterioro. Un EBITDA negativo significa que, por cada producto vendido, la **Cooperativa** pierde dinero. **COPSERVIR** dejó de ser una organización solidaria que generaba recursos para convertirse en una que consumía su propio patrimonio para sobrevivir.

Se mantuvo entonces una estructura de gastos ajustada al EBITDA de \$28 mil millones de pesos. Cuando en 2021 y 2022 el beneficio de los parafiscales desapareció, la **Cooperativa** se quedó con los mismos gastos fijos, pero con una generación operativa real que ya no crecía; al llegar al año 2023, la falta de esos "otros ingresos" dejó al desnudo la ineficiencia estructural. En 2023, el EBITDA cae a -\$17.899 millones de pesos. Ya no hay provisiones que reintegrar ni beneficios legales que salven el indicador. Es el primer año donde la operación "quema" caja de forma neta.

Así las cosas, la capacidad de generación de caja operativa de **COPSERVIR** es insuficiente para sostener su estructura actual. El beneficio extraordinario por parafiscales en 2020 ocultó temporalmente la inviabilidad del modelo comercial, postergando reformas estructurales necesarias. Sin ingresos extraordinarios, la **Cooperativa** destruye valor de forma sistémica, lo que hace que el EBITDA negativo de 2023 sea el indicador definitivo de la necesidad de intervención.

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430



- Conclusiones frente al perfil de la deuda y rigidez del gasto

Al cruzar los estados financieros con la Convención Colectiva 2025-2028 –cuyos antecedentes son anteriores a 2024–, la Convención Colectiva 2025-2026 y el Perfil de la Deuda, queda en evidencia una asfixia financiera: mientras los pasivos bancarios exigen liquidez inmediata, la convención colectiva indexa los gastos operativos a niveles que el flujo de caja operativo ya no puede soportar, la viabilidad de **COPSERVIR** está atrapada entre dos frentes: una deuda financiera que requiere pago de intereses y una estructura de gastos de personal que crece por encima de la productividad real.

Pueden identificarse entonces cláusulas que actúan como "anclas" que impiden la recuperación operacional y financiera de **COPSERVIR**: Una indexación salarial rígida donde los incrementos pactados (artículos de salarios y beneficios) no están ligados a la utilidad o al EBITDA, sino a indicadores fijos. En un escenario de EBITDA negativo (-\$64.396 millones de pesos en 2024), cualquier incremento salarial automático profundiza la insolvencia. Una carga prestacional extralegal, beneficios como auxilios de transporte extralegales, primas de antigüedad y fondos de vivienda, que eran sostenibles en el 2016 (con excedentes de \$28 mil millones de pesos), son hoy la principal causa de que el Gasto de Ventas y Administración devore el Margen Bruto y una inflexibilidad operativa, donde la convención limita la capacidad de la intervención para ajustar la planta a la nueva realidad de ventas del histórico 2024, 2025 y el proyectado 2026.

Dado lo anterior, puede concluirse:

1. Concentración en el corto plazo: gran parte de las obligaciones exigen pagos de capital en el corto plazo, esto genera una presión de caja que compite directamente con el pago de la nómina convencionalizada.
2. Costo del endeudamiento: en un entorno de tasas altas, el servicio de la deuda está drenando los pocos recursos que quedan tras pagar el Costo de Ventas a través de las cuentas por pagar a proveedores concentradas en terceros de mercadería y en terceros de arrendamientos.
3. Deterioro de garantías: con la caída del valor de los activos el acceso a nuevo crédito es medianamente probable, lo que obliga a la **Cooperativa** a vivir exclusivamente de su venta diaria, la cual, está erosionada.

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430

Identificación por el código QR: R383YCHCX101BNE=

Copia en papel auténtica de documento electrónico.

La validez de este documento puede verificarse en: <https://sedeelectronica.supersolidaria.gov.co/SedeElectronica>



Supersolidaria



140-

Página 8 de 14

La Convención Colectiva actual fue diseñada para una organización con márgenes de retención del 95.5% (2018), no para una entidad en intervención con ventas en caída y flujo de caja negativo.

Mantener estos beneficios extralegales bajo las condiciones actuales no es solo difícil, llega a ser matemáticamente improbable.

- Conclusiones del análisis bajo el Sistema *DuPont*: Desarticulación de la Rentabilidad

El Sistema *DuPont* es, quizás, la herramienta de diagnóstico más reveladora para el informe presentado, porque descompone el ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio) en tres motores; uno es la Eficiencia Operativa (Margen), otro es la Eficiencia de Activos (Rotación) y por último el apalancamiento.

Una vez aplicado el modelo, las conclusiones allegadas por el equipo financiero del Agente Especial indican:

1. El deterioro no es un evento de 2024. Se observa un desplome dramático del Margen Neto que pasó del 2,71% en el año 2016 al 0,38% en el año 2018. Esta caída del 86% en la eficiencia operativa ocurrió bajo la dirección de las anteriores administraciones y evidencia que la organización perdió el control de sus gastos de administración y ventas mucho antes de cualquier intervención.
2. El repunte del margen neto al 0,78% en el año 2020 fue una anomalía. Como ya se ha sustentado, este resultado fue inyectado artificialmente por el beneficio de los parafiscales. La administración anterior utilizó este ingreso extraordinario no para sanear la empresa, sino para sostener una Convención Colectiva cuyas cláusulas de beneficios extralegales hoy son el ancla que impide la viabilidad. El beneficio del año 2020 "anestesió" a la dirección, evitando las reformas estructurales que el negocio exigía desde el año 2018.
3. El paso del Margen Neto a terreno negativo en el año 2023 (-0,73%), su profundización en el año 2024 (-4,83%) y en el 2025 (-3,67%), es el resultado técnico de una estructura de gastos de personal inflexible. La Convención Colectiva ha generado una presión que el flujo de caja operativo ya no puede soportar. Es imposible sostener beneficios extralegales cuando el índice *DuPont* marca una destrucción de valor del -0,54 en 2025.
4. El Multiplicador de Capital del año 2025 (3,35) frente al histórico estable promedio de todos los años analizados del 2,10, es el indicador de alarma

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430

Identificación al Máximo: R3832 Y QHCX h9l BNE=

La validez de este documento puede verificarse en: <https://sedeelectronica.supersolidaria.gov.co/SedeElectronica>



Supersolidaria



140-

Página 9 de 14

máxima. Refleja una pérdida masiva de Patrimonio (que cae de \$221 mil millones de pesos en el año 2022 a \$92 mil millones de pesos en el año 2025). La **Cooperativa** se está "encogiéndose" financieramente debido a las pérdidas acumuladas.

5. La intervención de 2024 no es la causa del problema; es el proceso de rescate de una entidad que administraciones anteriores a la intervención entregaron con un deterioro operativo avanzado y crónico. Los datos demuestran que, si no se ejecuta un rediseño institucional, enfocado en la flexibilización de los gastos laborales y la optimización operativa, el patrimonio se extinguirá por completo.

- Conclusiones del análisis técnico para los Indicadores de Liquidez

En el caso de **COPSERVIR**, los indicadores muestran una asfixia progresiva que no comenzó con la intervención, sino que es el resultado de años de una estructura de costos inflexible y decisiones administrativas previas que agotaron las reservas de la **Cooperativa**.

1. Es destacable un indicador de Razón Corriente que asumió valor de 1,72 en el año 2023. Sin embargo, esto no fue un signo de salud, sino de estancamiento. Mientras la razón corriente subía, el ROE caía a -4,85%. La administración anterior acumuló activos (posiblemente inventario de baja rotación) pero perdió la capacidad de generar utilidades. Fue el inicio del colapso operativo disfrazado de solvencia.
2. La caída de la Razón Corriente de 1,72 a 1,10 en solo dos años es un síntoma de efusión financiera. Al llegar a 1,10 en el año 2025, la **Cooperativa** está en el límite técnico; prácticamente todo lo que tiene de corto plazo está comprometido para pagar deudas.
3. Al evaluar la Prueba Ácida (0,26 en 2025), la alerta es inminente, ya que sin tener en cuenta los inventarios, **COPSERVIR** en 2025 solo contaba con 26 centavos, para pagar cada peso que debía.
4. Al examinar la trayectoria financiera de la **Cooperativa**, se evidencia que el año 2021 marcó el inicio de una erosión sistemática en la liquidez operativa. Si bien el Capital de Trabajo se mantiene nominalmente en terreno positivo, su capacidad de cobertura frente a las Necesidades Operativas de Financiación (NOF) ha entrado en una fase de agotamiento técnico.

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430

Identificación por el código QR
Copia en papel auténtica de documento electrónico

La validez de este documento puede verificarse en: <https://sedeelectronica.supersolidaria.gov.co/SedeElectronica>



Supersolidaria



140-

Página 10 de 14

A partir de 2021, el Capital de Trabajo inició un descenso constante, pasando de \$168 mil millones de pesos a \$20 mil millones de pesos para el cierre de 2025. Esta pérdida de valor no es circunstancial; coincide con la indexación de gastos operativos e inflexibles derivados de la carga prestacional, los cuales han absorbido los excedentes que anteriormente fortalecían la posición corriente de la entidad.

El indicador más revelador es el Incremento de Capital de Trabajo % NOF. Tras el pico de alivio parafiscal de 2020, esta ratio ha mostrado variaciones negativas sostenidas. En 2024 (-34,80%) y 2025 (-169,88%) de decrecimiento año a año desde el 2021, la cifra negativa confirma que el Capital de Trabajo está decreciendo mientras las necesidades de financiación aumentan.

5. Los datos demuestran que la intervención recibió en el año 2024 una entidad que ya estaba en caída libre. El paso de una Razón Corriente de 1,27 en 2024 a 1,10 en 2025 refleja la salida masiva de recursos y la pérdida de confianza generada por la gestión previa.

El análisis de los cinco indicadores confirma una insolvencia técnica estructural. La **Cooperativa** pasó de una rentabilidad del 17,7% a una destrucción de patrimonio del 53,59% anual. Con una Prueba Ácida de 0,31 para 2016, el flujo de caja está secuestrado por los gastos administrativos y la Convención Colectiva. El Rediseño Institucional es la única vía para evitar que en el año 2026 la Razón Corriente rompa la barrera del 1.0.

- Conclusiones del análisis de Flujo de Caja

1. Los datos muestran que la Convención Colectiva 2018, 2021, y 2025-2028 consume casi el 97% del flujo disponible después de pagar la mercancía. Esto deja a la **Cooperativa** con solo el 3% para pagar impuestos, servicios públicos, mantenimiento, proyectos de inversión, inversión en mercadeo, entre otros. Las administraciones anteriores a la intervención priorizaron un esquema laboral de "bonanza" con una caja real del año 2025 que no puede soportar estos compromisos.
2. Con un déficit mensual de \$4.300 millones de pesos, **COPSERVIR** está pagando sus deudas viejas (cartera vencida) dejando de pagar a sus proveedores actuales (cartera corriente) o profundizando el hueco fiscal. Este es el motivo técnico por el cual la Razón Corriente cayó a 1,10 y el Capital de Trabajo disminuye, es decir, se está "quemando" el patrimonio para cubrir el déficit de caja diario.

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430



Supersolidaria



140-

Página 11 de 14

3. Debido a que los beneficios de la Convención están indexados y son obligatorios, la **Cooperativa** se ha visto obligada a "canibalizar" su inventario (vender y no reponer) para pagar la nómina sindicalizada. Esto explica por qué la Prueba Ácida es de solo 0,26 en 2025: se tiene menos mercancía (inventario y por ende agotados) y más deudas a corto plazo con los proveedores y/o acreedores.
4. Bajo las condiciones de la Convención Colectiva actual, para que **COPSERVIR** no pierda caja (Déficit \$0), tendría que aumentar sus ventas brutas en un 22% de forma inmediata. En el contexto actual de intervención y desabastecimiento heredado, este crecimiento es matemáticamente imposible sin un rediseño institucional que baje la presión de los gastos fijos.
5. El análisis de flujo de caja operativo confirma que **COPSERVIR** es una entidad operativamente inviable bajo el marco contractual heredado de la administración anterior –removida en el marco de la toma de posesión–. La **Cooperativa** genera un déficit de caja recurrente porque la Convención Colectiva y la Deuda Financiera fueron pactadas sobre proyecciones de ingresos que nunca se cumplieron.

- Conclusiones frente a los hallazgos de Auditoría Externa y Forense

Se exponen en este aparte las causas detectadas mediante auditoría forense externa de *Baker Tilly*, contratada por **COPSERVIR** en el marco del proceso de intervención para administrar, bajo la perspectiva del análisis financiero presentado:

1. La auditoría ha detectado que el incremento en los Gastos de Administración y Ventas no solo se debe a la Convención Colectiva, sino a una gestión discrecional de los recursos como (a) *Pagos de beneficios extralegales sin soporte de productividad*: se evidenciaron desembolsos masivos por conceptos de la Convención (primas, auxilios y bonificaciones) en periodos donde la **Cooperativa** ya presentaba EBITDA negativo. (b) Las administraciones anteriores priorizaron el cumplimiento de prebendas sindicales sobre la obligación legal de preservar el patrimonio de la **Cooperativa**. (c) Contratación con Terceros Relacionados: la auditoría externa identificó contratos de servicios y suministros con proveedores cuya selección no cumplió con estándares de transparencia competitiva, elevando los costos operativos por encima del promedio del mercado *retail* farmacéutico.

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430



Supersolidaria



140-

Página 12 de 14

2. El análisis forense sobre el inventario (el activo más importante para la liquidez) revela una gestión deficiente: (a) Obsolescencia Programada por Falta de Rotación. Se identificaron lotes de inventario inmovilizados durante años, lo que explica por qué la Razón Corriente se mantenía artificialmente alta (2,72 en año 2023) mientras la caja real desaparecía. Era un "activo muerto" que nunca se convirtió en efectivo. (b) Faltantes No Justificados: auditorías físicas selectivas han mostrado discrepancias entre los saldos en libros y las existencias reales en puntos de venta, sugiriendo fallas graves en los controles de seguridad y auditoría interna de la administración previa –removida–.
3. Se observó, desde el análisis financiero, que la formalización de las Convenciones Colectivas coincide con un periodo de debilidad estructural en los indicadores de rentabilidad, destacando un ROE del -4,85% al cierre de 2023. Bajo los principios de prudencia financiera y según los hallazgos de Baker Tilly sobre la eficiencia del gasto, se recomienda revisar la proporcionalidad y pertinencia de los beneficios extralegales frente a la capacidad real de generación de caja de la **Cooperativa**.

Los hallazgos de auditoría externa y forense confirman que el deterioro financiero no es producto del azar. Existe una relación directa entre la falta de controles operativos y la firma de compromisos laborales impagables. La administración de los asociados –previa a la toma de posesión– falló en su deber de transparencia, camuflando la insolvencia con activos de baja rotación y priorizando una paz laboral comprada con el patrimonio de la entidad. Estas evidencias son el fundamento jurídico para un Rediseño Institucional.

- Conclusiones relativas al análisis de continuidad y riesgo contractual

En este aparte, el informe establece la urgencia jurídica para demostrar que, bajo las condiciones actuales, **COPSERVIR** ha perdido su capacidad de existir como empresa en marcha. Aquí se vincula la debacle financiera con la imposibilidad de cumplir con sus obligaciones, especialmente la Convención Colectiva.

Se evalúa entonces la viabilidad de **COPSERVIR** bajo el principio contable de "Hipótesis de Negocio en Marcha" y el impacto de los riesgos contractuales heredados.

1. Evaluación de la Hipótesis de Negocio en Marcha: De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), una entidad no puede declararse como "negocio en marcha" si tiene la intención o la necesidad de liquidar o cesar sus operaciones.

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430

Identificación al Máximo: R3832YCHX101BNE

Copia en papel auténtica de documento electrónico.

La validez de este documento puede verificarse en: <https://sedeelectronica.supersolidaria.gov.co/SedeElectronica>



Supersolidaria



140-

Página 13 de 14

Con un ROE del -53,59% en el año 2025 y un Capital de Trabajo Negativo de - \$5.631 millones de pesos al cierre del año 2025, **COPSERVIR** ha roto técnicamente este principio. Las administraciones previas a la intervención entregaron una capsula operativa que solo sobrevive mediante el desabastecimiento de inventarios, lo que constituye una liquidación lenta y desordenada.

2. Riesgo de Incumplimiento Contractual y "Teoría de la Imprevisión": **COPSERVIR** enfrenta un riesgo sistémico debido a la rigidez de sus contratos laborales y comerciales:

- (a) Inviabilidad de la Convención Colectiva: la auditoría financiera confirma que el flujo de caja operativo es insuficiente para cubrir los beneficios extralegales pactados. Jurídicamente, esto sitúa a la organización ante una "Excesiva Onerosidad Sobrevenida". No es que la intervención no quiera pagar; es que la estructura financiera heredada hace que el cumplimiento del contrato laboral destruya la fuente misma de empleo.
- (b) Riesgo con Proveedores y Desabastecimiento: la caída de la Prueba Ácida a 0,31 ha generado un efecto dominó. Los proveedores farmacéuticos, al notar la falta de solvencia, han endurecido las condiciones de crédito o suspendido los despachos. Esto crea un círculo vicioso ya que sin medicamentos no hay ventas, y sin ventas no hay caja.

3. El Riesgo de Ejecución Judicial: la falta de liquidez para cubrir el servicio de la deuda (déficit mensual de \$4.300 millones de pesos identificado en el análisis de caja) expone a la **Cooperativa** a procesos ejecutivos masivos por parte de entidades financieras y proveedores.

El análisis de continuidad no es alentador, ya que actualmente **COPSERVIR** ya no es financieramente viable bajo su actual configuración contractual. Las decisiones previas, anteriormente expuestas, han dejado a la organización en un callejón sin salida donde cumplir con la Convención Colectiva actual significaría cerrar la empresa solidaria en el corto plazo.

El resultado del deterioro estructural indicado, ha derivado en que **COPSERVIR** cerrara el año 2025 con una pérdida acumulada reportada por valor de \$79.091.187.140 pesos, además de haber hecho uso de la Reserva de Protección de Aportes Sociales –cuya finalidad es la de proteger el patrimonio destinándose a compensar las pérdidas generadas o que hubiere tenido la **Cooperativa** en

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430

Identificación al Máximo: R3832 YCHCX h9l BNE=

Copia en papel auténtica de documento electrónico.

La validez de este documento puede verificarse en: <https://sedeelectronica.supersolidaria.gov.co/SedeElectronica>



Supersolidaria



140-

Página 14 de 14

desarrollo de su objeto social-, reserva utilizada de acuerdo con la norma jurídica y contable en los años 2024 y 2025 por valor de \$10.210.688.387 pesos y \$35.083.240.353 pesos, respectivamente.

Atentamente,



MARIA JOSÉ NAVARRO MUÑOZ
Superintendente de la Economía Solidaria

Proyectó: EDGAR FABIÁN CHINCHILLA ALARCÓN, con base en el Informe de Valoración de Deterioro y Plan de Salvamento Financiero - Estrategia de Estabilización y Sostenibilidad 2026-2031 elaborado por: EQUIPO ASESOR INTERVENCIÓN COPSERVIR, presentado por: CARLOS ANDRÉS PEÑA CAÑÓN - Agente Especial de COPSERVIR.

Revisó: ERICKA MARCELA CACERES QUEVEDO
DIANA MILENA CONTRERAS LEÓN

Superintendencia de la Economía Solidaria

Avenida Calle 24 (Esperanza) N° 60-50 Piso 8 Centro Empresarial Gran Estación

PBX: (+57) (601) 7 560 557

Línea Gratis: 018000-180-430