



PLAN DE RECUPERACIÓN

COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS - COPSERVIR

AGOSTO 2024

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| PLAN DE RECUPERACIÓN | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| METODOLOGÍA PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE RECUPERACIÓN | 9 |
| PROCESO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE RECUPERACIÓN | 9 |
| ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir (racionalizar) los gastos de funcionamiento e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes | 12 |
| 1.1. Descripción General | 12 |
| 1.2. Definición de la propuesta | 14 |
| 1.3. Variables macro a considerar en la propuesta. | 23 |
| 1.4. Proyección y ejecución de las variables en escenarios de tiempo contemplados por el agente especial | 25 |
| 1.5. Evolución de los estados financieros proyectados en los cuales se indique el cumplimiento de la relación de solvencia requerida. | 1 |
| ESTRATEGIA 2. Coordinar con el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) y otros actores necesarios, el estudio y definición de acciones y competencias derivados de la Resolución 265 del 14 de mayo de 2024 de la SAE S.A.S, incluyendo el contrato de preposición. | 1 |
| 2.1. Descripción General | 1 |
| 2.2. Definición de la propuesta | 4 |
| 2.3. Variables macro a considerar en la propuesta. | 7 |
| 2.4. Evolución de los estados financieros proyectados en los cuales se indique el restablecimiento de la situación financiera. | 8 |
| 2.5. Flujo de caja de la propuesta. | 8 |
| ESTRATEGIA 3. Divulgar los procedimientos requeridos para administrar los riesgos que originaron la toma de posesión. | 9 |
| 3.1. Descripción General | 9 |
| 3.2. Definición de la propuesta. | 19 |
| 3.3. Otros aspectos que se consideren relevantes | 22 |
| ESTRATEGIA 4. Realizar una Auditoría Financiera con alcance forense | 23 |
| 4.1. Descripción General | 23 |
| 4.2. Definición de la propuesta | 24 |
| 4.3. Flujo de caja de la propuesta | 26 |
| 4.4. Otros aspectos que se consideren relevantes. | 26 |

| | |
|---|-----------|
| ESTRATEGIA 5. Generar alianzas estratégicas con organizaciones del sector cooperativo y otras instituciones. | 27 |
| 5.1. Descripción General | 27 |
| 5.2. Definición de la propuesta | 27 |
| 5.3. Variables macros a considerar en la propuesta. | 33 |
| 5.4. Otros aspectos que se consideren relevantes. | 34 |

PLAN DE RECUPERACIÓN

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de la Resolución 2024100002535 del 16 de abril de 2024 *“Por la cual se ordena la toma de posesión inmediata de los bienes, haberes y negocios de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios - COPSERVIR LTDA”*, el Agente Especial procedió a elaborar el diagnóstico y ponerlo a consideración de la Superintendencia de la Economía Solidaria, junto con el concepto de viabilidad, de acuerdo con lo ordenado en el numeral 1.1 y 1.2 del capítulo I, parte II Toma de posesión general, Título VI de la Circular Básica Jurídica de la SUPERSOLIDARIA.

Luego del análisis realizado al interior de la Superintendencia y de la reunión de presentación del informe elaborado por el Agente Especial en la etapa de toma de posesión general, la Supersolidaria expidió la Resolución 2024100004825 del 14 de junio del presente año *“Por la cual se ordena la toma de posesión para administrar los bienes, haberes y negocios de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios - COPSERVIR LTDA”*.

Producto de dicho acto administrativo, se elabora el Plan de Recuperación, a partir del diagnóstico y del plan de viabilidad, construido dentro de los dos (2) primeros meses de la toma de posesión. Etapa en la que además de las funciones que desarrolla el Agente Especial en su condición de administrador y representante legal de la organización intervenida y teniendo en cuenta los citados precedentes, las actividades están dirigidas a cumplir con el objetivo de enervar la totalidad de los hechos que configuraron las causales de toma de posesión (*“Cuando persista en violar sus Estatutos o alguna Ley”*; *“Cuando persista en manejar los negocios en forma no autorizada o insegura”* y, *“Cuando existan graves inconsistencias en la información que suministra a la Superintendencia de la Economía Solidaria que a juicio de ésta no permita conocer adecuadamente la situación real de la entidad”* y además, asumir el reto de colocar a la organización en condiciones adecuadas para desarrollar su objeto social.

El plan está dirigido a proyectar acciones para su definición y desarrollo para lograr el restablecimiento de la solvencia patrimonial, identificar las fuentes de liquidez, establecer el cronograma de las actividades a ejecutar dentro del plan y las medidas necesarias para efectuar la racionalización operativa y administrativa de la organización. Se presenta ante la Superintendencia para su evaluación, estudio, análisis y pronunciamiento de fondo.

Es necesario destacar que el 14 de mayo pasado, la Sociedad de Activos Especiales S.A.S expidió la Resolución 265 *“Por medio de la cual se transfiere a título gratuito el cien por ciento (100%) de la participación accionaria en ocho (8) sociedades al Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia y ochocientos once (811) establecimientos de comercio a la sociedad DISTRIBUIDORA DE DROGAS LA REBAJA PRINCIPAL S.A.”*, lo que es igualmente determinante para el presente plan por el papel que juega Copservir.

Igualmente, el pasado 21 de junio la Supersolidaria emitió la Instrucción que le ordena a

Copservir:

Tabla 1 Instrucción Supersolidaria

| No | ACCIÓN A DESARROLLAR | PLAZO |
|----|---|---|
| 1 | Presentar en un plazo no mayor a dos meses contados a partir de la notificación de la Resolución 2024100004825 del 14 de junio de 2024, el plan de recuperación donde se incluya, además, cuáles serán las gestiones que se adelantarán con el fin de resolver la situación del Contrato de Preposición. | 14/06/2024 a 13/08/2024 |
| 2 | Adelantar durante su gestión y antes del término de la medida de toma de posesión para administrar, los actos jurídicos necesarios para resolver la situación del Contrato de Preposición, para lo cual deberá articularse con el Ministerio de Salud y Protección Social, en virtud de la cesión de la posición contractual que le realizó la Sociedad de Activos Especiales -SAE. | 14/06/2024 a 13/06/2025 |
| 3 | Elaborar un plan de transición en el marco de la Resolución No 265 de 2024 emitida por la SAE, por la cual se transfieren las acciones y activos de los establecimientos de comercio al Ministerio de Salud y Protección Social, cuyo objeto sea la transferencia de la operación de los establecimientos al ministerio o a quien este determine. Dicho plan no puede ser superior al establecido para la ejecución de la actual medida de toma de posesión para administrar. | 14/06/2024 a 13/06/2025 |
| 4 | Contratar una auditoría externa para que emita un concepto técnico y especializado que permita aclarar los aspectos señalados en esta instrucción y los demás derivados del informe diagnóstico, y en especial, de la razonabilidad de la información contable y financiera de la Cooperativa, señalado en los estados financieros, el estado de resultados integrales, el estado de cambios en el patrimonio y el estado de flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas, al corte del 31 de diciembre de 2023 y 31 de mayo de 2024, así como de la plataforma tecnológica utilizada. | Según se establezca en los Términos de Referencia |

En la siguiente tabla, se presenta de forma resumida, la línea de tiempo que describe los principales eventos de COPSERVIR.

Tabla 2 Principales hitos de Copservir

| N° | Norma y/o Fecha | Evento | Descripción del evento |
|----|--|--|--|
| 1 | 22 de julio de 1995 | Conformación Cooperativa COPSERVIR LTDA., por (60) empleados, de las sociedades comerciales Distribuidoras de Drogas La Rebaja Ltda. y S.A. con un aporte social de \$ 10.000 por asociado | Objeto social único de producir, distribuir, consumir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y al desarrollo de obras en servicio de la comunidad en general. El otorgamiento de crédito a sus asociados. |
| 2 | Entre el 22 de julio de 1996 y el transcurso de 1997 | Se celebraron contratos de compraventa sobre los establecimientos de comercio existentes con plazo a 20 años. | Se pacta cláusula de contrato de compraventa, en la que la supervisión de la operación y los estados financieros quedan en cabeza de DISTRIBUIDORA DE DROGAS LA REBAJA S.A y las sociedades de los familiares de los RODRIGUEZ OREJUELA |

| N° | Norma y/o Fecha | Evento | Descripción del evento |
|----|--|--|--|
| 3 | 13 de septiembre de 2004 | La Fiscalía 18 Delegada de la Unidad Nacional de Fiscalías para la Extinción del Derecho de Dominio y contra el Lavado de Activos de la ciudad de Bogotá, D.C. | Procedió a dar inicio de oficio al trámite de extinción de dominio respecto de bienes y activos de la cooperativa Copservir Ltda. y se decretó el embargo y secuestro haciendo salvedad sobre los aportes y ahorros de los asociados |
| 4 | Resolución 318 del 2 de mayo de 2005. Resolución 00341 de 2 de mayo de 2006. | La Superintendencia de la Economía Solidaria evidenció hechos que configuraron la causal de toma de posesión inmediata " <i>Cuando persista en manejar los negocios en forma no autorizada o insegura</i> ". | Ordenó la toma de posesión para administrar los bienes, haberes y negocios de Copservir Ltda., fijando para ello el plazo de un (1) año. Tuvo prórroga por un año más. |
| 5 | Decreto 2555 DE 2010 INCISO 9.1.2.1.1 Resoluciones Ejecutivas 118 de 2007, 136 de 2008, 119 de 2010, 209 de 2011, 107 de 2012, 130 de 2013, 071 de 2015, 227 de 2015, 394 de 2017 y 202 de 2019. | El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. | Prorrogó la medida de intervención de la Cooperativa por un término total de trece (13) años y seis (6) meses. |
| 6 | Resolución de 28 de marzo de 2008 | La Fiscalía 18 Delegada de la Unidad Nacional de Fiscalías para la Extinción del Derecho de Dominio y contra el Lavado de Activos de la ciudad de Bogotá, D.C. | Adiciona el trámite de acción de extinción del derecho de dominio |
| 7 | 30 de agosto de 2013 | Fiscalía 20 delegada de unidad nacional de extinción de dominio | Profiere resolución de procedencia respecto a los bienes y activos de la Cooperativa. |
| 8 | 28 de septiembre de 2016 | Juzgado Primero Penal del Circuito Especializado de Extinción de Dominio de Bogotá, dictó sentencia de primera instancia | Profirió sentencia en primera instancia la extinción del derecho de dominio de los bienes y activos de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de Distribuidora de Drogas Copservir Ltda., que comprenden los 880 establecimientos de comercio en todo el país, relacionados con el acápito de los bienes, la marca "La Rebaja" y todos los demás elementos que hacen parte de los mismos. según lo contemplado en el artículo 516 del Código de Comercio. |
| 9 | 14 de agosto de 2020 | El Agente Especial de la Cooperativa y la Revisoría Fiscal | Solicitan el levantamiento de la medida de intervención. |
| 10 | Resolución 2020331010595 del 5 de noviembre de 2020 | Superintendencia de la Economía Solidaria | Ordenó el levantamiento de la medida de toma de posesión |

| N° | Norma y/o Fecha | Evento | Descripción del evento |
|----|--|--|---|
| 11 | 29 de septiembre 2021 | Contrato de preposición | Se realiza contrato de preposición entre la Sociedad de Activos Especiales SAE SAS y actuando en calidad de administrador y secuestre de los establecimientos de comercio y DISTRIBUIDORA DE DROGAS LA REBAJA PRINCIPAL S.A. en calidad del titular de la marca La Rebaja. |
| 12 | Visita de Inspección entre el 4 al 8 de abril de 2022, | Superintendencia de la Economía Solidaria | Encontró entre otros hallazgos la celebración del contrato de preposición con la Sociedad de Activos Especiales – SAE SAS, de fecha 29 de septiembre de 2021, advirtiendo que no se contó con autorización del funcionario judicial que adelanta el proceso de extinción de dominio. |
| 13 | Sentencia con radicado 110013120001201400051 del 11 de julio de 2022 | Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá | Confirma decisión del fallo proferido por el juzgado primero penal de extinción de dominio del 28 de septiembre de 2016 en segunda instancia. |
| 14 | Oficio del 30 de agosto de 2022 | Superintendente Delegado para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria | Corrió traslado a la fiscalía general de la Nación, a la Procuraduría General de la Nación y la Contraloría General de la República, del informe de visita y sus anexos para que desde su competencia se adelanten o desplieguen las actuaciones que correspondan. |
| 15 | Oficio de 18 de octubre de 2022 | Superintendente Delegado para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria | Solicitó al presidente de la Sociedad de Activos Especiales –SAE, adelantar actuaciones con relación a los hechos puestos en conocimiento en relación a las circunstancias jurídicas del contrato de preposición celebrado entre la Cooperativa y la SAE. |
| 16 | 7 de diciembre de 2022 | Fallo de tutela que niega las pretensiones contra sentencias de instancias de primera y segunda instancia. | Copservir invoca la vulneración de derechos, al debido proceso, al trabajo, a la asociación sindical, al buen nombre, a la propiedad y buena fe. La Corte Suprema de Justicia Niega la acción de tutela |
| 17 | 2 de febrero de 2023 | Impugnación por parte de Copservir | La Sala de Casación Civil de la Corte Suprema de Justicia decide confirmar la acción de tutela, frente a la cual no procederá ningún otro mecanismo de defensa y es de obligatorio cumplimiento. |
| 18 | Auto del 26 de septiembre de 2023 | Delegatura para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria | Ordenó iniciar proceso administrativo sancionatorio en contra de la Cooperativa y los miembros de los órganos de administración y vigilancia por la presunta vulneración de disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, con ocasión de los actos u omisiones en los que incurrieron la organización solidaria y los titulares de sus órganos de administración y vigilancia en razón a la suscripción y celebración del contrato de |

| N° | Norma y/o Fecha | Evento | Descripción del evento |
|----|---|---|--|
| | | | preposición de fecha 29 de septiembre de 2021. |
| 19 | Resolución 2024100002535 del 16 de abril de 2024 | Superintendencia de la Economía Solidaria | "Por la cual se ordena la toma de posesión inmediata de los bienes, haberes y negocios de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – COPSERVIR LTDA." |
| 20 | Resolución 265 del 14 de mayo de 2024 | Sociedad de Activos Especiales S.A.S | "Por medio de la cual se transfiere a título gratuito el cien por ciento (100%) de la participación accionaria en ocho (8) sociedades al Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia y ochocientos once (811) establecimientos de comercio a la sociedad DISTRIBUIDORA DE DROGAS LA REBAJA PRINCIPAL S.A." |
| 21 | Resolución 2024100004825 del 14 de junio de 2024 | Superintendencia de la Economía Solidaria | "Por la cual se ordena la toma de posesión para administrar los bienes, haberes y negocios de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir Ltda." |
| 22 | INSTRUCCIÓN 202410000254261 del 21 de junio de 2024 | Superintendencia de la Economía Solidaria | Instrucción presentación del plan de recuperación y orden de contratación de auditoría externa. |

Fuente: Elaborado y actualizado por el equipo de trabajo del Agente Especial a partir de las resoluciones 2024100002535 del 16 de abril de 2024 – SUPERSOLIDARIA, 265 del 14 de mayo de la SAE S.A.S., 2024100004825 del 14 de junio de 2024 – SUPERSOLIDARIA e Instrucción Supersolidaria del 21 de junio de 2024.

METODOLOGÍA PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE RECUPERACIÓN

PROCESO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE RECUPERACIÓN

Con el fin de establecer la estructura del plan de recuperación en concordancia con las líneas establecidas en la Circular de la Superintendencia de la Economía Solidaria, el equipo de trabajo del Agente Especial y a partir de los resultados del Diagnóstico elaborado durante la toma de posesión general y de las causales establecidas por la Supersolidaria, procedió a realizar un ejercicio de agrupación de ellas en actividades que propendan por el saneamiento financiero, de la gestión y patrimonial.

Esta agrupación arrojó la definición de cinco (5) grandes estrategias, resultado que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3 Identificación de estrategias para la estructuración del plan de recuperación.

| TIPO DE ACTIVIDAD | ACCIÓN A DESARROLLAR | ESTRATEGIA |
|--|--|--|
| Actividades que propendan por el Saneamiento Financiero | Revisar, discutir y redefinir o reorientar los denominados incentivos por ventas a trabajadores, que se encuentran como salario variable, originado en la actual convención colectiva 2021-2024, para adecuarla al cumplimiento de metas y resultados del área comercial, así como impactar positivamente los estados financieros de la cooperativa. | ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir costos y gastos en el corto plazo e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes. |
| | Revisar la política de arrendamientos de establecimiento de comercio, que permitan racionalizar y evitar altos costos. | ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir costos y gastos en el corto plazo e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes. |
| | Articular con el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) acciones para la puesta en marcha de la Resolución 265 del 14 de mayo de 2024, expedida por la Sociedad de Activos Especiales, incluyendo el contrato de preposición. | ESTRATEGIA 2. Coordinar con el MSPS y otros actores necesarios, el estudio y definición de acciones y competencias derivados de la Resolución 265 del 14 de mayo de 2024 de la SAE S.A.S, incluyendo el contrato de preposición. |
| Actividades que propendan por el Saneamiento de la Gestión. | Adelantar una estrategia de reingeniería de la Cooperativa que cubra aspectos administrativos, comerciales, laborales y legales para recuperar su viabilidad. | ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir costos y gastos en el corto plazo e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes. |
| | Adelantar un estudio de cargas laborales de la planta de personal de Copservir, compuesta actualmente por 6094 empleados y su estructura orgánica que permita, si así es viable, una racionalización de planta y, por lo tanto, de los costos administrativos. | ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir costos y gastos en el corto plazo e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes. |
| | Revisar, establecer y divulgar al interior de la cooperativa los procedimientos que permitan tener total claridad y control institucional en | ESTRATEGIA 3. Divulgar los procedimientos requeridos para |

| TIPO DE ACTIVIDAD | ACCIÓN A DESARROLLAR | ESTRATEGIA |
|---|--|--|
| | <p>todos los niveles de la organización, frente a la aplicación de normas, estatutos, instancias de articulación y coordinación.</p> | <p>administrar los riesgos que originaron la toma de posesión.</p> |
| | <p>Adelantar el trámite requerido frente a la Convención Colectiva del año 2022 realizada con uno de los sindicatos de Copservir, que podría ser la presentación de la acción de revisión ante el juez o la denuncia ante el Ministerio del Trabajo.</p> | <p>ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir costos y gastos en el corto plazo e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes.</p> |
| | <p>Adelantar una Auditoría Financiera con alcance forense respecto al cumplimiento de las normas legales y la información financiera de la Cooperativa.</p> | <p>ESTRATEGIA 4. Realizar una Auditoría financiera con alcance forense.</p> |
| <p>Actividades que propendan por el Saneamiento Patrimonial.</p> | <p>Adelantar el estudio y prioritaria apertura de nuevos mercados.</p> | <p>ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir costos y gastos en el corto plazo e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes.</p> |
| | <p>Revisión y ajuste al programa de compra de medicamentos e insumos para mejorar precios en la industria farmacéutica incrementar las ventas y, por lo tanto, los excedentes de la cooperativa.</p> | <p>ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir costos y gastos en el corto plazo e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes.</p> |
| | <p>Evaluación del comportamiento comercial y económico de establecimientos de comercio para determinar su continuidad.</p> | <p>ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir costos y gastos en el corto plazo e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes.</p> |
| | <p>Convocar a otras organizaciones solidarias para generar alianzas estratégicas dando cumplimiento al principio de cooperación entre cooperativas, así como otras instituciones</p> | <p>ESTRATEGIA 5. Generar alianzas estratégicas con organizaciones del sector cooperativo.</p> |

Luego, el equipo de profesionales del Agente Especial procedió a discutir y a definir los objetivos de cada una de las estrategias y a definir las personas que, por sus obligaciones contractuales durante la etapa de diagnóstico y su perfil profesional, conformarían cada grupo de trabajo. Es de anotar, que aquí se toma la determinación por parte del Agente Especial, de invitar a participar a los trabajadores de la cooperativa que, con los mismos criterios de experiencia y perfil, podrían aportar a la cualificación de la estructuración y desarrollo del plan de recuperación.

ESTRATEGIA 1. Adelantar un estudio tendiente a disminuir (racionalizar) los gastos de funcionamiento e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes

Objetivo 1. Disminuir los gastos de funcionamiento (Negociación o denuncia de la convención colectiva, arrendamientos), establecer acciones de austeridad en gastos de la cooperativa.

Objetivo 2. Incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes. (Estudio y apertura de nuevos mercados, revisión y ajuste al programa de compras, apertura y cierre de establecimientos de comercio, política de precios).

1.1. Descripción General

En el objetivo de disminuir y/o racionalizar los gastos de funcionamiento de Copservir, se contemplan acciones que buscan incidir positivamente sobre la situación financiera de la cooperativa, dentro de las cuales están la revisión de los alcances o acuerdos de la negociación colectiva; revisión de contratos de arrendamiento, en tanto la cooperativa continúa administrando los puntos de venta en los que opera Drogas La Rebaja; revisión y ajuste temporal o definitivo del reglamento de crédito y cartera; gestión de la operación de tecnologías de información, sistema de administración de riesgos y otros.

Así mismo, para el segundo objetivo las acciones están dirigidas a incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes, estudio y apertura de nuevos mercados, revisión y ajuste al programa de compras, condiciones de negociación, apertura y cierre de establecimientos de comercio, revisión de inventarios y otros.

Durante la toma de posesión general, en concordancia con el análisis de las situaciones administrativas, financieras, contables, jurídicas y de gestión, el Agente Especial relacionó en el documento diagnóstico observaciones propias del área comercial de la cooperativa, enfatizando la necesidad de incluirlas en el Plan de Recuperación, así:

Disminución del volumen de ventas, baja en los inventarios, pérdidas continuas a partir de 2023, reflejadas en los estados financieros; pago de anticipos (Cuenta 1630 -Anticipo de proveedores – Coaspharma e incidencia sobre el Flujo de Caja); desabastecimiento en CDIS y PDV; altos valores de devoluciones y destrucción de productos averiados, afectados o vencidos; deficiencia en gestión comercial; inexistencia de una política estructurada de establecimiento de precios y de compras.

En virtud de lo anterior, se propone adelantar un estudio tendiente a disminuir (racionalizar) los gastos de funcionamiento e incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes; relacionadas con una política integral de austeridad y racionamiento del gasto, se contemplan implementar medidas, que fueron identificadas de manera participativa en el encuentro celebrado en Cali los días 5 y 6 de agosto, tales como: suspensión del pago de horas extras fijadas, el desmonte de auxilio 24 horas, congelar el incremento de regencia de farmacia, desmontar el servicio de supervisión motorizada en Cartagena; disminuir en 0.6% el Salario Variable y pagar de acuerdo con el cumplimiento; disminuir descuento a trabajadores por

compra de productos al 5%; disminución de horas extras a mensajeros.

Igualmente, eliminar transferencias por desmonte del programa de transferencias IBM; optimización de fletes de transporte (frecuencia de despachos) y papelería y suministros CDIS; suspender pago de bonificación de navidad. Suspender el pago de la antigüedad por 5 años; promover desde el área de infraestructura opciones o soluciones ecológicas de ahorro del gasto. Energía solar, reciclaje de agua en sanitario y lavamanos (aire acondicionado). Finalizar Contrato Prisma Precios – Nueva Herramienta; finalizar Contrato Dunnumby -Nueva Herramienta; eliminar programa de productividad administrativo y operativo; desmontar el apoyo en ganadero a 8 proveedores marca Exclusivas. Optimizar cartillas en catálogos. Además, eliminar descuentos a Clúster, aplazar inversión por obsolescencia 2024 Data Center y tomar un contrato con Park Place; optimizar consumo de Hits de Georreferenciación; aplazar ejecución de contratación analista Vtex y asesoría Vtex; aplazar ejecución de desarrollos externos 2024; no reemplazar coordinador del team de Posweb que se pensiona; optimizar viáticos para soportes preventivos; no reemplazo de las personas del equipo de soporte que terminan contrato; no renovar la licencia de MDM Aranda; aplazar inversión por obsolescencia PDV- solo reposición de daños; cambiar la renovación de las licencias a solo un año para los equipos de seguridad perimetral; aplazar ejecución del presupuesto de obsolescencia de redes y comunicaciones – solo daños.; optimizar planta canal presencial – gerente actual; no reemplazar contrato supervisor Aseguramiento PDws Pereira.

Las acciones previstas arrojan un efecto neto de \$22.749 millones y \$18.746 millones para los objetivos 1 y 2, respectivamente, como se observará más adelante.

La proyección de rubros sujetos de racionamiento se combinará con una serie de análisis, como la posibilidad de contemplar un salario fijo en la parte de los administrativos y revisar los puntos de venta para analizar medidas derivadas de su comportamiento de ventas frente a las metas establecidas.

En el ejercicio de planeación que tuvo como finalidad generar propuestas con el equipo de trabajo se identificaron acciones como: implementar alianza estratégica con Banco Unión como operador de giros internacionales; cerrar puntos de venta improductivos; cerrar tiendas ocultas; cerrar área de B2B; activar descuento cliente interno omnicanal; ampliar y fortalecer portafolios de diferentes proveedores; retomar el modelo de compra pago por rotación PR (surtido plazo 120 días); cerrar tiendas Farma Rappi Turbo – Terminación contrato; desmontar Mercado Libre. Renegociar acuerdos comerciales (proveedores Pareto). Posicionar mediante un mejor precio, 50 productos imperdibles; líderes que generan tráfico directo al PDV; generar ventas adicionales aumentando tráfico en el canal presencial a través de actividades de tomas de PDV. Reactivar categoría de licores y cigarrillos. Incremento en venta de la Data a Clouse UP y IQVIA.

1.2. Definición de la propuesta

Objetivo 1. Disminuir los gastos de funcionamiento (Negociación o denuncia de la convención colectiva, arrendamientos), establecer acciones de austeridad en gastos de la cooperativa.

El diagnóstico elaborado por el Agente Especial en la etapa inicial de la toma de posesión encontró entre otros aspectos la significativa incidencia de la Convención Colectiva 2021-2024, firmada con uno de los sindicatos de la Cooperativa: Asocopservir, el 24 de noviembre de 2021, en la carga financiera de la organización, con vigencia desde el 1 de diciembre de 2021 hasta el 30 de junio de 2024.

Por el volumen de recursos debemos destacar el peso de los denominados “incentivos por ventas” que establece que “El empleador destinará el 1.8% de las ventas anuales presupuestales del año fiscal en vigencia, para el programa de salario de incentivos por ventas. Este programa corresponde a la ejecución de actividades administrativas y comerciales que estratégicamente permiten el cumplimiento de los resultados comerciales. Este incentivo por ventas se liquidará mensualmente de acuerdo con las tablas existentes en la empresa y según los cumplimientos de cada una de las condiciones establecidas en el programa.

Parágrafo. Las partes aclaran que este incentivo por ventas equivale o es el mismo Salario Variable que se encuentra en las políticas de la empresa y se refleja en la nómina de cada trabajador”.

En el marco del plan de recuperación se pretende negociar con la organización sindical Asocopservir la convención colectiva de trabajo 2021-2024, con el fin de reducir el costo asociado a ciertos beneficios extralegales allí reconocidos. En particular, se propone modificar la estructura y contenido de los siguientes beneficios:

a) Reducción del incentivo por ventas y cambios en la estructura salarial

El art. 10.3 de la convención colectiva de trabajo establece un incentivo por ventas del 1.8%, beneficio que actualmente se distribuye así: (i) el 1.2% de ese valor corresponde al personal de ventas y (ii) el 0.6% de ese porcentaje corresponde al personal administrativo. De acuerdo con la política general del programa salario variable, para acceder a este beneficio se deben cumplir las siguientes condiciones:

- (i) Cumplimiento mínimo de ventas netas total del 90% del presupuesto total del punto de venta y en caso de no presentarse se evalúa el cumplimiento del valor mínimo de productividad individual para el personal operativo.
- (ii) Cumplimiento mínimo del 90% de ventas netas totales empresa para el personal administrativo.

Se propone reducir el porcentaje del incentivo por ventas para el personal de ventas del 1.2%

hasta el 0.9%. Esto significaría desde octubre de 2024 a diciembre de 2025 un ahorro de \$6.624 millones, como puede verse en el siguiente cuadro:

| Personal | Oct 2024 | Nov 2024 | Dic 2024 | Ene 2025 | Feb 2025 | Mar 2025 | Abr 2025 | May 2025 | Jun 2025 | Jul 2025 | Ago 2025 | Sep 2025 | Oct 2025 | Nov 2025 | Dic 2025 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ventas | 338 | 338 | 338 | 468 | 468 | 468 | 468 | 468 | 468 | 468 | 468 | 468 | 468 | 468 | 468 |

Tomado de: Plan de Recuperación detalle 2024 y 2025, solo desde el mes de octubre 2024

En cuanto al personal administrativo, se pretende eliminar el incentivo por ventas (salario variable) y, en su lugar, establecer un salario fijo que complemente el salario básico. Para determinar el monto de ese salario fijo complementario al básico, se propone, en primer lugar, establecer el salario variable promedio del año 2023; en segundo lugar, aplicarle un porcentaje de hasta el 0.3% y no del 0.6% como se venía haciendo y, en tercer lugar, determinar respecto a cada cargo el monto del salario fijo que antes era el salario variable. Esto significaría desde octubre de 2024 a diciembre de 2025 un ahorro de \$3.412 millones, como puede verse en el siguiente cuadro:

| Personal | Oct 2024 | Nov 2024 | Dic 2024 | Ene 2025 | Feb 2025 | Mar 2025 | Abr 2025 | May 2025 | Jun 2025 | Jul 2025 | Ago 2025 | Sep 2025 | Oct 2025 | Nov 2025 | Dic 2025 |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Administrativo | 174 | 174 | 174 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 | 241 |

Tomado de: Plan de Recuperación detalle 2024 y 2025, solo desde el mes de octubre 2024

b) Prima extralegal de navidad

El artículo 11.1 de la convención colectiva de trabajo consagra una prima extralegal de navidad del 100% del salario básico de cada trabajador. Se propone suspender su pago para los años 2024 y 2025. Esto significaría un ahorro de \$8.626 millones para el año 2024 y para el año 2025 un ahorro proyectado de \$10.152 millones.

c) Prima de antigüedad

El artículo 11.2 de la convención colectiva de trabajo establece una prima de antigüedad, así: (i) por 10 años de servicio se reconoce un 0.75 del salario básico; (ii) por 15 años de servicio se reconoce un 1.00 del salario básico y (iii) por los 20, 25, 30 o 35 años de servicio se reconoce un 1.25 de salario básico.

Se propone congelar su pago a partir del mes de enero de 2025 y hasta el mes de diciembre de 2029, lo cual implica un ahorro proyectado de \$4.200 millones para el año 2024 (debido a la provisión contable que se tiene para este rubro), \$1.231 millones para el año 2025 y para los años siguientes 2026 al 2029 \$2.040 millones.

d) Horas extras fijas por administración de punto de venta

El artículo 10.1 de la convención colectiva de trabajo establece un concepto denominado "horas extras fijas" para los cargos de administrador y subadministrador consistente en un porcentaje del SMLMV según la categoría del punto de venta y el cargo, el cual se calcula trimestralmente y se paga quincenalmente de acuerdo con lo establecido en la siguiente tabla:

| Categoría PDV | Ventas mensuales promedio | Administradores | Subadministradores |
|---------------|---------------------------|-----------------|--------------------|
| A | Mayores a 375 SMLMV | 40% del SMLMV | 33% del SMLMV |
| B | Entre 299 y 375 SMLMV | 30% del SMLMV | 30% del SMLMV |
| C | Entre 225 y 298 SMLMV | 25% del SMLMV | 28% del SMLMV |
| D | Entre 151 y 224 SMLMV | 20% del SMLMV | 25% del SMLMV |
| E | Entre 76 y 150 SMLMV | 15% del SMLMV | 23% del SMLMV |
| F | Menores a 76 SMLMV | 10% del SMLMV | 20% del SMLMV |

Se propone suspender el pago de este concepto a partir de octubre del año 2024 y todo el año 2025 solo para los administradores, lo cual generaría un ahorro proyectado de \$513 millones y \$2.208 millones, respectivamente, como puede verse en la siguiente tabla:

| Personal | Oct 2024 | Nov 2024 | Dic 2024 | Ene 2025 | Feb 2025 | Mar 2025 | Abr 2025 | May 2025 | Jun 2025 | Jul 2025 | Ago 2025 | Sep 2025 | Oct 2025 | Nov 2025 | Dic 2025 |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Administradores PDV | 171 | 171 | 171 | 184 | 184 | 184 | 184 | 184 | 184 | 184 | 184 | 184 | 184 | 184 | 184 |

El plan de recuperación valorado por financiero incluye ahorros desde el mes de septiembre.
Para el año 2025 se incrementa el valor mensual al 8% como estimado por financiero para el incremento del SMMLV

En relación con los subadministradores se propone (i) determinar a cuánto asciende en pesos actualmente este concepto según la citada tabla y (ii) a partir del año 2025 solo indexar estos valores conforme al IPC. Este ejercicio, teniendo en cuenta un incremento del SMLMV estimado del 8% y un IPC del 5.5%, supone un ahorro para el año 2025 de \$95.4 millones, como puede verse a continuación:

| Subadministradores | Ene 2025 | Feb 2025 | Mar 2025 | Abr 2025 | May 2025 | Jun 2025 | Jul 2025 | Ago. 2025 | Sep. 2025 | Oct 2025 | Nov 2025 | Dic 2025 |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| Incremento S/SMMLV | 343,44 | 343,44 | 343,44 | 343,44 | 343,44 | 343,44 | 343,44 | 343,44 | 343,44 | 343,44 | 343,44 | 343,44 |
| Indexar IPC 5.5% | 335,49 | 335,49 | 335,49 | 335,49 | 335,49 | 335,49 | 335,49 | 335,49 | 335,49 | 335,49 | 335,49 | 335,49 |
| Dif. Ahorro | 7,95 | 7,95 | 7,95 | 7,95 | 7,95 | 7,95 | 7,95 | 7,95 | 7,95 | 7,95 | 7,95 | 7,95 |

El plan de recuperación incluye la eliminación de este rubro

Respecto a las horas extras fijas de los auxiliares comerciales se propone eliminar este beneficio, lo cual significaría desde el mes de octubre de 2024 un ahorro de \$63 millones y para el año 2025 un ahorro de \$271.2 millones

| Personal | Oct 2024 | Nov 2024 | Dic 2024 | Ene 2025 | Feb 2025 | Mar 2025 | Abr 2025 | May 2025 | Jun 2025 | Jul 2025 | Ago. 2025 | Sep. 2025 | Oct 2025 | Nov 2025 | Dic 2025 |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| Auxiliares Comerciales PDV | 21 | 21 | 21 | 22.6 | 22.6 | 22.6 | 22.6 | 22.6 | 22.6 | 22.6 | 22.6 | 22.6 | 22.6 | 22.6 | 22.6 |

El plan de recuperación valorado por financiero incluye ahorros desde el mes de septiembre.
Para el año 2025 se incrementa el valor mensual al 8% como estimado por financiero para el incremento del SMMLV

e) Beneficio por regencia de farmacia

El artículo 10.4 de la Convención Colectiva, establece un beneficio consistente en que Copservir reconocerá el 10% de un SMLMV para las personas que tengan título desde expendedor de medicamentos hasta auxiliar de servicios farmacéuticos. Igualmente, reconocerá y pagará el 20% de un SMLMV para las personas que tengan título desde tecnológico en regencia de farmacia hasta profesional en química farmacéutica.

Se pretende no incrementar este beneficio en el año 2025, lo cual, teniendo en cuenta un incremento del SMLMV estimado del 8%, supone un ahorro para el año 2025 de \$182.4 millones, como puede verse a continuación:

| Personal | Ene 2025 | Feb 2025 | Mar 2025 | Abr 2025 | May 2025 | Jun 2025 | Jul 2025 | Ago. 2025 | Sep. 2025 | Oct 2025 | Nov 2025 | Dic 2025 |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| Pagado 2024 | 190.0 | 190.0 | 190.0 | 190.0 | 190.0 | 190.0 | 190.0 | 190.0 | 190.0 | 190.0 | 190.0 | 190.0 |
| Incremento con SMLLV | 205.2 | 205.2 | 205.2 | 205.2 | 205.2 | 205.2 | 205.2 | 205.2 | 205.2 | 205.2 | 205.2 | 205.2 |
| Dif. Ahorro | 15.2 | 15.2 | 15.2 | 15.2 | 15.2 | 15.2 | 15.2 | 15.2 | 15.2 | 15.2 | 15.2 | 15.2 |

f) Descuento a trabajadores por compra de productos

El artículo 14 de la convención colectiva de trabajo incorpora un descuento de hasta el 12% del valor de las compras que los trabajadores realicen a través del canal virtual de ventas. Se propone reducirlo al 10%, lo cual generaría un ahorro a partir de octubre de 2024 de \$127 millones y para el 2025 de \$525 millones, como puede verse a continuación:

| Descripción | Octubre a Diciembre 2024 | Año 2025 |
|---------------------------------------|--------------------------|----------|
| Ventas Proyectadas Qlik (en millones) | 6.331 | 26.243 |
| Ahorro Descuento del 2% | 127 | 525 |

Cifras en millones de pesos

g) Ahorro en fondo mutuo de inversión

El artículo 27 de la convención colectiva de trabajo establece que Copservir otorgará quincenalmente al capital social del Fondo Mutuo de Inversión Mi Futuro, una cuota igual al 50% de los Aportes Legales voluntarios de los trabajadores que estén afiliados al Fondo Mutuo, teniendo, sin embargo, un límite del 2% del salario básico que tenga cada trabajador.

Se propone modificar los estatutos del Fondo Mutuo para el límite del aporte del 2% al 1%. Esto a partir del mes de octubre de 2024 generaría un ahorro de \$48 millones y para el año 2025 un ahorro de \$308 millones.

Como proyección de las acciones propuestas, el ahorro total presupuestado de llegarse a una negociación con el sindicato que acoja a plenitud sería de 38.394 millones desde octubre de 2024 hasta el mes de diciembre de 2025, distribuidos así:

- Año 2024: \$15.113 millones
- Año 2025: \$23.281 millones

Tabla 3 Cronograma detallado de implementación propuesta – Estrategia 1 / Objetivo 1 2024

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|-----------------------------------|--|-------------|-----------------------|
| 1 | Suspender Pago Horas Extras Fijas | -2000 | | |
| 2 | Desmontar Auxilio 24 Horas | 0 | | |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|--|--|---|----------------------------|
| 3 | Congelar Incremento de Regencia de Farmacia | -554 | Gestión Financiera y Gestión del Talento Humano | Agosto a diciembre de 2024 |
| 4 | Desmontar Servicio de supervisión motorizada en Cartagena | -46 | | |
| 5 | Disminuir en 0.6% el Salario Variable y pagar de acuerdo con el cumplimiento GV | -1352 | | |
| 5 | Disminuir en 0.6% el Salario Variable y pagar de acuerdo con el cumplimiento GA | -696 | | |
| 7 | Disminuir Aporte Legal a Fondo Mutuo al 0.5% GV | -36 | | |
| 7 | Disminuir Aporte Legal a Fondo Mutuo al 0.5% GA | -12 | | |
| 8 | Disminución Horas Extras Mensajeros. | -68 | | |
| 9 | Eliminar Transferencias por desmonte del programa transferencias IBM (Transferencias entre vecino al momento del pedido) | -100 | | |
| 10 | Optimización de Fletes de Transporte (Frecuencia de despachos) y papelería y suministros de cedis | -225 | | |
| 11 | Suspender pago de Bonificación de Navidad GV | -2046 | | |
| 11 | Suspender pago de Bonificación de Navidad GA | -6580 | | |
| 12 | Suspender el pago de antigüedad por 5 años GV | -3066 | | |
| 12 | Suspender el pago de antigüedad por 5 años GA | -1134 | | |
| 14 | Finalizar Contrato Prisma Precios - Nueva Herramienta | -208 | | |
| 16 | Eliminar Programa de productividad Administrativo y Operativo | -180 | | |
| 17 | Desmontar el apoyo en ganadero a 8 proveedores marca Exclusivas | -450 | | |
| 18 | Optimizar cuartillas en catálogos (Presupuesto de Mercadeo) | -387 | | |
| 19 | Eliminar descuentos a Cluster (descuentos por perfiles) | -1350 | | |
| 20 | Aplazar Inversión por Obsolescencia 2024 Data Center y tomar un contrato con Park Place | -215 | | |
| 21 | Optimizar consumo de Hits de Georreferenciación | -272 | | |
| 22 | Aplazar ejecución de contratación analista Vtex y asesoría Vtex | -202 | | |
| 23 | Aplazar ejecución de desarrollos externos 2024 | -318 | | |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|---|--|-------------|-----------------------|
| 24 | No reemplazar Coordinador del team de Posweb que se pensiona | -18 | | |
| 25 | Optimizar Viáticos para soportes preventivos | -16 | | |
| 26 | No remplazo de las personas del equipo de soporte que terminan contrato | -40 | | |
| 27 | No renovar la licencia de MDM Aranda | -95 | | |
| 28 | Aplazar Inversión por obsolescencia PDV - Solo reposición de daños | -333 | | |
| 29 | Cambiar la renovación de las licencias a solo un año para los equipos de seguridad perimetral | -190 | | |
| 30 | Aplazar ejecución del presupuesto de obsolescencia de redes y comunicaciones - solo daños | -370 | | |
| 31 | Optimizar planta canal presencial - Gerente Actual | -195 | | |

Tabla 3 Cronograma detallado de implementación propuesta – Estrategia 1 / Objetivo 1 2025

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|--|--|---|---------------------------|
| 1 | Suspender Pago Horas Extras Fijas | -6360 | Gestión Financiera y Gestión del Talento Humano | Enero a diciembre de 2025 |
| 2 | Desmontar Auxilio 24 Horas | -6999 | | |
| 3 | Congelar Incremento de Regencia de Farmacia | -1794 | | |
| 4 | Desmontar Servicio de supervisión motorizada en Cartagena | -104 | | |
| 5 | Disminuir en 0.6% el Salario Variable y pagar de acuerdo con el cumplimiento GV | -5610 | | |
| 5 | Disminuir en 0.6% el Salario Variable y pagar de acuerdo con el cumplimiento GA | -2890 | | |
| 6 | Disminuir Descuento a Trabajadores por compra de productos al 5% | -1953 | | |
| 7 | Disminuir Aporte Legal a Fondo Mutuo al 0.5% GV | -231 | | |
| 7 | Disminuir Aporte Legal a Fondo Mutuo al 0.5% GA | -77 | | |
| 8 | Disminución Horas Extras Mensajeros. | -432 | | |
| 9 | Eliminar Transferencias por desmonte del programa transferencias IBM (Transferencias entre vecino al momento del pedido) | -240 | | |
| 10 | Optimización de Fletes de Transporte (Frecuencia de despachos) y papelería y suministros de cedis | -583 | | |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|---|--|-------------|--------------------------|
| 11 | Suspender pago de Bonificación de Navidad GV | -2436 | | |
| 11 | Suspender pago de Bonificación de Navidad GA | -7716 | | |
| 12 | Suspender el pago de antigüedad por 5 años GV | -899 | | |
| 12 | Suspender el pago de antigüedad por 5 años GA | -332 | | |
| 14 | Finalizar Contrato Prisma Precios - Nueva Herramienta | -500 | | |
| 16 | Eliminar Programa de productividad Administrativo y Operativo | -240 | | |
| 17 | Desmontar el apoyo en ganadero a 8 proveedores marca Exclusivas | -1027 | | |
| 18 | Optimizar cuartillas en catálogos (Presupuesto de Mercadeo) | -774 | | |
| 19 | Eliminar descuentos a Cluster (descuentos por perfiles) | -2700 | | |
| 20 | Aplazar Inversión por Obsolescencia 2024 Data Center y tomar un contrato con Park Place | -215 | | |
| 21 | Optimizar consumo de Hits de georreferenciación | -272 | | |
| 22 | Aplazar ejecución de contratación analista Vtex y asesoría Vtex | -202 | | |
| 23 | Aplazar ejecución de desarrollos externos 2024 | -318 | | |
| 24 | No reemplazar Coordinador del team de Posweb que se pensiona | -18 | | |
| 25 | Optimizar viáticos para soportes preventivos | -16 | | |
| 26 | No reemplazo de las personas del equipo de soporte que terminan contrato | -40 | | |
| 27 | No renovar la licencia de MDM Aranda | -103 | | |
| 28 | Aplazar Inversión por obsolescencia PDV - Solo reposición de daños | -333 | | |
| 29 | Cambiar la renovación de las licencias a solo un año para los equipos de seguridad perimetral | -190 | | |
| 30 | Aplazar ejecución del presupuesto de obsolescencia de redes y comunicaciones - solo daños | -370 | | |
| 31 | Optimizar planta canal presencial - Gerente Actual | -468 | | |

Objetivo 2. Incrementar los ingresos por ventas y otras fuentes. (Estudio y apertura de nuevos mercados, revisión y ajuste al programa de compras, apertura y cierre de establecimientos de comercio, política de precios).

Tabla 3 Cronograma detallado de implementación propuesta – Estrategia 1 / Objetivo 2 2024

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|---|--|--|----------------------------------|
| 1 | Implementar Alianza Estratégica Banco Unión - Operador Giros Internacionales | 50 | Gestión Comercial Gestión de Logística y crecimiento Gestión Financiera Gestión de Planeación y Servicoop | Agosto a diciembre de 2024 |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos VENTA | -10857 | | |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos COSTO DE VENTA | -7668 | | |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos GASTO DE VENTA PERSONAL 65% | -2508 | | |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos GASTO DE VENTA ARRIENDOS 15% | -579 | | |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos GASTO DE VENTA OTROS 20% | -772 | | |
| 3 | Cerrar Tiendas Ocultas VENTA | -420 | | |
| 3 | Cerrar Tiendas Ocultas COSTO DE VENTA | -312 | | |
| 3 | Cerrar Tiendas Ocultas GASTO DE VENTA | -435 | | |
| 5 | Activar descuento cliente interno omnicanal VENTA | 467 | | |
| 5 | Activar descuento cliente interno omnicanal COSTO VENTA 80.1% | 374 | | |
| 8 | Cerrar tiendas farma Rappi Turbo - Terminación Contrato VENTA | -5000 | | |
| 8 | Cerrar tiendas farma Rappi Turbo - Terminación Contrato COSTO VENTA 68% | -3400 | | |
| 8 | Cerrar tiendas farma Rappi Turbo - Terminación Contrato GASTO | -1658 | | |
| 9 | Desmontar Mercado Libre VENTA | -500 | | |
| 9 | Desmontar Mercado Libre COSTO DE VENTA 80% | -400 | | |
| 9 | Desmontar Mercado Libre GASTO | -200 | | |
| 10 | Renegociar acuerdos comerciales (proveedores Pareto) | 1050 | | |
| 12 | Generar ventas adicionales aumentando tráfico en el canal presencial a través de actividades de tomas de PDV (250 PDV más rentables) VENTA | 5000 | | |
| 12 | Generar ventas adicionales aumentando tráfico en el canal presencial a través de actividades de tomas de PDV (250 PDV más rentables) COSTO DE VENTA 70% | 3500 | | |
| 13 | Reactivar Categoría de licores y Cigarrillos | 2400 | | |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|--|--|-------------|--------------------------|
| | VENTA | | | |
| 13 | Reactivar Categoría de licores y Cigarrillos COSTO DE VENTA 85% | 2040 | | |
| 14 | Incremento en venta de la data a Clouse UP y IQVIA25 | 116 | | |
| 15 | Aumentar Ingresos por Visibilidad de Productos en PV | 250 | | |
| 16 | Mejorar Rebates en Acuerdos Comerciales con Proveedores | 462 | | |
| 17 | Finalizar Contrato Dunnhumby - Nueva Herramienta | 521 | | |

Tabla 3 Cronograma detallado de implementación propuesta – Estrategia 1 / Objetivo 2 2025

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|---|--|---|------------------------------|
| 1 | Implementar Alianza Estratégica Banco Unión - Operador Giros Internacionales | 300 | Gestión Comercial Gestión de Logística y crecimiento Gestión Financiera Gestión de Planeación y Servicoop | Enero a diciembre de 2025 |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos VENTA | 0 | | |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos COSTO DE VENTA | 0 | | |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos GASTO DE VENTA PERSONAL 65% | -10800 | | |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos GASTO DE VENTA ARRIENDOS 15% | 0 | | |
| 2 | Cerrar PDV Improductivos GASTO DE VENTA OTROS 20% | 0 | | |
| 3 | Cerrar Tiendas Ocultas VENTA | 0 | | |
| 3 | Cerrar Tiendas Ocultas COSTO DE VENTA | 0 | | |
| 3 | Cerrar Tiendas Ocultas GASTO DE VENTA | -860 | | |
| 5 | Activar descuento cliente interno omnicanal VENTA | 5664 | | |
| 5 | Activar descuento cliente interno omnicanal COSTO VENTA 80.1% | 4537 | | |
| 8 | Cerrar tiendas farma Rappi Turbo - Terminación Contrato VENTA | -30000 | | |
| 8 | Cerrar tiendas farma Rappi Turbo - Terminación Contrato COSTO VENTA 68% | -20400 | | |
| 8 | Cerrar tiendas farma Rappi Turbo - Terminación Contrato GASTO | -9948 | | |
| 9 | Desmontar Mercado Libre VENTA | -1200 | | |
| 9 | Desmontar Mercado Libre COSTO DE VENTA 80% | -960 | | |
| 9 | Desmontar Mercado Libre GASTO | -480 | | |
| 10 | Renegociar acuerdos comerciales (proveedores Pareto) | 0 | | |
| 12 | Generar ventas adicionales aumentando | 15000 | | |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|---|--|-------------|-----------------------|
| | tráfico en el canal presencial a través de actividades de tomas de PDV (250 PDV más rentables) VENTA | | | |
| 12 | Generar ventas adicionales aumentando tráfico en el canal presencial a través de actividades de tomas de PDV (250 PDV más rentables) COSTO DE VENTA 70% | 10500 | | |
| 13 | Reactivar Categoría de licores y Cigarrillos VENTA | 9600 | | |
| 13 | Reactivar Categoría de licores y Cigarrillos COSTO DE VENTA 85% | 8160 | | |
| 14 | Incremento en venta de la data a Clouse UP y IQVIA | 440 | | |
| 15 | Aumentar Ingresos por Visibilidad de Productos en PV | 400 | | |
| 16 | Mejorar Rebates en Acuerdos Comerciales con Proveedores | 797 | | |
| 17 | Finalizar Contrato Dunnhumby - Nueva Herramienta | 1800 | | |

1.3. Variables macro a considerar en la propuesta.

Para la elaboración de las proyecciones se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

Índice de Precios al Consumidor. En julio de 2024 la variación mensual del IPC fue 0.20%, la variación año corrido fue 4.32% y la anual 6.86%; se plantea como escenario optimista que el IPC para el año 2024 este en el rango del 5.6% al 6.4%.

Cruz Verde la Mayor del Sector Farmacéutico en el Año 2023. Al término del año 2023 Cruz Verde cuenta con más de 800 locales repartidos en 28 de los 32 Departamentos alcanzando ingresos en este año de \$5.2 billones duplicando los ingresos operacionales en los últimos cinco años, ingresos año 2019 \$2.3 billones; al cierre del año Cruz Verde se ubica entre las 40 empresas más grandes de Colombia según la Superintendencia de Sociedades. Los resultados del año 2023 de Cruz Verde no fueron positivos debido a que generó 53 mil millones de pérdida siendo la única grande del sector con pérdidas además de Copservir.

Participación en el Mercado. En el período enero a abril del año 2024 el mercado crece el 12.9% sin embargo, La Rebaja a esta fecha decrece el 8.2% con una participación del 20.9%. Desde el año 2021 el crecimiento de la Rebaja es inferior al crecimiento del mercado y gradualmente disminuye la participación.

Entre las variables que afectan la participación en el mercado están las aperturas de puntos de venta; en el año 2023 se realizaron 590 aperturas de las cuales 50 son de la Rebaja (8.5%) y en el período enero a mayo del año 2024 las aperturas registradas son 136 de las cuales 8 corresponden a la Rebaja (5.9%).

Estado de resultados enero a julio año 2024. En el mes de julio la Cooperativa registra una pérdida de \$3,874 millones, frente al año 2023 la pérdida aumenta en \$2.307 millones; la venta decrece el 5.9% y los gastos decrecen el 1.6%. La unidad de Servicoop aporta al excedente \$700 millones creciendo el 10.5% respecto del año anterior.

Al finalizar el séptimo mes del año 2024 la Cooperativa registra una pérdida acumulada de \$41.896 millones decreciendo el 7.0% en ventas, los gastos crecen el 5.8% y la participación del costo de venta es del 70.79% aumentando 0.84 puntos porcentuales con respecto al año 2023 (69.95%).

Proyección estado de resultados año 2024. Al finalizar el año 2024 la Cooperativa proyecta pérdida de \$75.566 millones lo que obliga a implementar un plan de recuperación agresivo con aplicación a partir del mes de agosto lo cual permitirá mejorar los resultados al disminuir la pérdida esperada. Con este plan de acción, se estima terminar el año 2024 generando pérdida de \$47.155 millones para lo cual se contemplan los siguientes parámetros:

- La venta se proyectó cumpliendo el presupuesto de ventas para el período agosto a diciembre de 2024 en 90%.
- Se cuantificó y aplicó las actividades definidas en el plan de acción para el año 2024, las cuales comprenden: optimización de gastos, desmonte de mercado libre, renegociación de acuerdos comerciales, optimización planta de personal, entre otros.
- Se estimó cerrar 30 puntos de venta que registran bajo volumen de venta los cuales actualmente generan pérdida operativa hace más de un año; el objetivo es que los cierre se ejecuten en el transcurso del último cuatrimestre del año 2024.
- Se proyectó cerrar los cinco puntos de venta formato tienda oculta los cuales registran pérdida operativa considerable.
- Se da por terminado el acuerdo comercial suscrito con Rappi S.A.S lo cual conlleva al cierre de 23 puntos de venta formato Rappi Turbo.
- Se estima que la Unidad de Negocio de Servicoop genere \$9.292 millones de excedente operativo.

A continuación, se detalla el efecto contemplado de aplicar las actividades definidas en el plan de acción para el año 2024:

- El efecto neto estimado de aplicar las actividades definidas en el objetivo 1 estrategia 1 son \$22.749 millones.
- El efecto neto estimado de aplicar las actividades definidas en el objetivo 1 estrategia 2 son \$18.476 millones.

Proyección estado de resultados año 2025. Proyecta pérdida de \$4.751 millones; los parámetros contemplados son:

- La venta se calculó restando de la venta del año 2024 las ventas de los puntos de venta cerrados y sobre este valor se aplicó un crecimiento del 5.5% que corresponde al IPC estimado para el año 2024.

- Se cuantificó y aplicó las actividades definidas en el plan de acción para el año 2025, las cuales comprenden: optimización de gastos, desmonte de mercado libre, renegociación de acuerdos comerciales, optimización planta de personal, etc.
- Se estimó cerrar 47 puntos de venta que registran bajo volumen de venta los cuales actualmente generan pérdida operativa hace más de un año; la propuesta es cerrar seis puntos de venta por mes.
- En el año 2025 no se contempló el funcionamiento de puntos de venta de formato Tienda Oculta y Rappi Turbo ya que se estima que estos cerraron en el año 2024. No se contempla ejecutar proyectos de apertura, traslados o cambios de formato de puntos de venta. De darse estos se irán adicionando al presupuesto, en la medida que se ejecute su apertura o transformación.

A continuación, se detalla el efecto contemplado de aplicar las actividades definidas en el plan de acción para el año 2025:

- El efecto neto estimado de aplicar las actividades definidas en el objetivo 1 estrategia 1 son \$40.142 millones.
- El efecto neto estimado de aplicar las actividades definidas en el objetivo 1 estrategia 2 son \$17.450 millones.

1.4. Proyección y ejecución de las variables en escenarios de tiempo contemplados por el agente especial

| ESTADO DE RESULTADOS COPSERVIR | 2,024 | | 2,025 | | Crecimiento 25 - 24 | |
|--|-----------|---------|-----------|---------|---------------------|--------|
| | \$ | %S/V | \$ | %S/V | \$ | % |
| INGRESOS ORDINARIOS POR VENTAS | 1,341,891 | 102.89% | 1,373,508 | 102.89% | 31,618 | 2.36% |
| DEVOLUCIONES EN VENTAS | 20,166 | 1.55% | 20,641 | 1.55% | 475 | 2.36% |
| REBAJAS Y DCTOS EN VTAS | 17,555 | 1.35% | 17,968 | 1.35% | 414 | 2.36% |
| VENTAS NETAS | 1,304,170 | 100.00% | 1,334,899 | 100.00% | 30,729 | 2.36% |
| COSTO DE VENTA | 926,432 | 71.10% | 946,944 | 70.94% | 20,512 | 2.21% |
| EXCEDENTE BRUTO EN VENTAS | 377,738 | 28.96% | 387,955 | 29.06% | 10,218 | 2.70% |
| OTROS INGRESOS OPERACIONALES | 43,880 | 3.17% | 49,303 | 3.69% | 5,423 | 12.36% |
| EXCEDENTE OPERATIVO | 421,617 | 32.33% | 437,258 | 32.76% | 15,641 | 3.71% |
| GASTOS DE VENTA | 365,138 | 28.00% | 341,270 | 25.57% | (23,868) | -6.54% |
| EXCEDENTE BRUTO OPERACIONAL EN VENTAS | 56,479 | 4.33% | 95,988 | 7.19% | 39,509 | 69.95% |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 106,177 | 8.14% | 105,462 | 7.90% | (715) | -0.67% |
| EXCEDENTE NETO OPERACIONAL | (49,698) | -3.81% | (9,474) | -0.71% | 40,224 | 80.94% |
| OTROS INGRESOS | 9,461 | 0.73% | 10,961 | 0.82% | 1,499 | 15.85% |
| INGRESOS POR SERVICIOS DIFERENTES DEL O.S. | 1,571 | 0.12% | 1,372 | 0.10% | (199) | 12.66% |
| GASTOS FINANCIEROS | 9,365 | 0.71% | 9,880 | 0.74% | 516 | 5.51% |

| ESTADO DE RESULTADOS COPSERVIR | 2,024 | | 2,025 | | Crecimiento 25 - 24 | |
|--------------------------------|----------|--------|----------|--------|------------------------|--------|
| | \$ | %SV | \$ | %SV | \$ | % |
| OTROS GASTOS | 8,417 | 0.65% | 8,880 | 0.67% | 463 | 5.50% |
| EXCEDENTE UEN COMERCIAL | (56,447) | -4.33% | (15,901) | -1.19% | 40,546 | 71.83% |
| EXCEDENTE SERVICOOOP | 9,292 | 0.71% | 11,150 | 0.84% | 1,858 | 20.00% |
| EXCEDENTE COOPERATIVA | (47,155) | -3.62% | (4,751) | -0.36% | 42,404 | 89.92% |

1.5. Evolución de los estados financieros proyectados en los cuales se indique el cumplimiento de la relación de solvencia requerida.

| PROYECCION 2025 | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | AÑO |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Valores en millones \$ | | | | | | | | | | | | | |
| Cuentas | REAL | REAL | PROY | PROY | PROY | PROY | PROY | PROY | PROY | PROY | PROY | PROY | PROY |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Ingresos ordinarios por ventas | 119,057 | 104,307 | 111,878 | 105,637 | 113,008 | 117,330 | 116,262 | 117,622 | 112,039 | 113,519 | 111,383 | 131,467 | 1,373,508 |
| Devoluciones en ventas | 1,789 | 1,568 | 1,681 | 1,588 | 1,698 | 1,763 | 1,747 | 1,768 | 1,684 | 1,706 | 1,674 | 1,976 | 20,641 |
| Rebajas y descuentos en ventas | 1,558 | 1,365 | 1,464 | 1,382 | 1,478 | 1,535 | 1,521 | 1,539 | 1,466 | 1,485 | 1,457 | 1,720 | 17,968 |
| Ventas netas | 115,710 | 101,375 | 108,733 | 102,667 | 109,832 | 114,031 | 112,994 | 114,316 | 108,889 | 110,328 | 108,252 | 127,772 | 1,334,899 |
| Costo de venta | 82,089 | 71,896 | 77,129 | 72,816 | 77,910 | 80,896 | 80,158 | 81,098 | 77,240 | 78,263 | 76,786 | 90,665 | 946,944 |
| Excedente bruto en ventas | 33,621 | 29,478 | 31,605 | 29,852 | 31,922 | 33,136 | 32,836 | 33,218 | 31,650 | 32,066 | 31,466 | 37,107 | 387,955 |
| Otros ingresos operacionales | 3,431 | 3,752 | 3,301 | 4,248 | 3,720 | 4,081 | 4,108 | 3,643 | 4,176 | 4,430 | 4,635 | 5,778 | 49,303 |
| Excedente operativo | 37,052 | 33,230 | 34,906 | 34,099 | 35,642 | 37,217 | 36,943 | 36,861 | 35,826 | 36,495 | 36,101 | 42,885 | 437,258 |
| Gastos de venta | 27,515 | 27,045 | 27,704 | 29,489 | 28,360 | 27,660 | 27,574 | 28,745 | 28,151 | 28,593 | 28,560 | 31,873 | 341,270 |
| Excedente bruto operacional en ventas | 9,537 | 6,186 | 7,202 | 4,610 | 7,282 | 9,557 | 9,369 | 8,116 | 7,675 | 7,902 | 7,541 | 11,012 | 95,988 |
| Gastos de administración | 7,823 | 9,708 | 7,825 | 10,295 | 7,156 | 9,323 | 7,162 | 10,181 | 7,761 | 10,205 | 7,817 | 10,205 | 105,462 |
| Excedente operacional | 1,713 | (3,522) | (623) | (5,685) | 126 | 234 | 2,207 | (2,065) | (86) | (2,304) | (277) | 807 | (9,474) |
| Otros ingresos | 1,114 | 996 | 411 | 641 | 1,050 | 935 | 896 | 1,105 | 1,085 | 924 | 903 | 901 | 10,961 |
| Ingresos por servicios diferentes del O.S. | 76 | 145 | 72 | 85 | 76 | 88 | 262 | 109 | 110 | 111 | 111 | 129 | 1,372 |
| Gastos financieros | 909 | 735 | 716 | 827 | 822 | 822 | 885 | 835 | 795 | 804 | 795 | 935 | 9,880 |
| Otros gastos | 561 | 434 | 916 | 564 | 533 | 1,127 | 747 | 521 | 1,323 | 521 | 521 | 1,112 | 8,880 |
| Excedente antes de impuestos | 1,434 | (3,551) | (1,773) | (6,349) | (103) | (692) | 1,733 | (2,206) | (1,010) | (2,594) | (579) | (211) | (15,901) |
| Excedente Servicoop | 880 | 953 | 864 | 832 | 982 | 859 | 839 | 968 | 967 | 967 | 1,019 | 1,020 | 11,150 |
| Excedente neto con Servicoop | 2,314 | (2,597) | (909) | (5,517) | 879 | 167 | 2,573 | (1,239) | (43) | (1,627) | 440 | 809 | (4,751) |

ESTRATEGIA 2. Coordinar con el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS) y otros actores necesarios, el estudio y definición de acciones y competencias derivados de la Resolución 265 del 14 de mayo de 2024 de la SAE S.A.S, incluyendo el contrato de preposición.

Objetivo 1. Identificar con los actores correspondientes las acciones y competencias de cada institución o entidad, derivados de la Resolución 265 del 14-05-2024, así como elaborar el cronograma requerido.

Objetivo 2. Establecer las mesas de trabajo interinstitucionales requeridas para evaluar el actual contrato de preposición en transición y definir alternativa(s).

2.1. Descripción General

La Superintendencia de la Economía Solidaria, expidió el 16 de abril la Resolución No. 2024100002535, mediante la cual ordenó la toma de posesión inmediata de los bienes, haberes y negocios de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios de siglas COPSERVIR LTDA., por el término de dos (2) meses, con el fin de adelantar el diagnóstico de la situación real de la organización y adoptar una decisión al respecto.

La medida administrativa fue adoptada por haberse configurado las causales contenidas en los literales e), f) y h) del numeral 1 del artículo 114 del Estatuto Orgánico Financiero.

La Supersolidaria adelantó visita de inspección in situ del 4 al 8 de abril de 2022 a la Cooperativa COPSERVIR LTDA. Como resultado, se encontró entre otros hallazgos, la celebración del contrato de preposición con la Sociedad de Activos Especiales - SAE SAS, de fecha del 29 de septiembre de 2021, advirtiendo lo siguiente: “(...), el contrato de preposición se llevó a cabo atendiendo la normatividad del Código de Extinción de dominio, en especial lo referente a los artículos 87, 90, 91, 92 y 94; sin embargo, en la revisión realizada por esta comisión, no se advierte el cumplimiento del artículo 104, en atención a que el contrato de preposición tal como lo manifiesta el objeto del mismo, tiene como finalidad encargar a Copservir a título de mandato la administración de la cadena de establecimientos de comercio LA REBAJA DROGUERIA y/o LA REBAJA PLUS MINIMARKET Y DROGUERIA, establecimientos sobre los cuales pesa medida cautelar y el titular de esos bienes es la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios-COPSERVIR, por lo que previo a la celebración del negocio contractual debían contar con la autorización del funcionario judicial que adelanta el proceso de extinción de dominio. Dicha autorización, no fue puesta en conocimiento de la comisión de visita por parte de la Cooperativa. (...)”.

En la Asamblea General, se tomó la decisión de autorizar y/o aprobar la suscripción de un contrato de preposición, cuya cuantía superaba los 3.000 SMMLV. No obstante, se advirtió por la comisión de visita que su convocatoria se hizo para aprobar o improbar la “propuesta de pago de rentabilidad de activos a la sociedad de activos especiales hasta la culminación del proceso de extinción de dominio, en cumplimiento de las disposiciones contempladas en el marco de los artículos 87, 90, 91, 92 entre otros, de la ley 1708 modificado por la Ley 1849 de 2017”; Adicionalmente, la comisión de visita concluyó que:

“Para el caso en concreto y según lo expuesto con antelación, se tiene que el contrato de preposición de fecha 21 de septiembre de 2021 entre la Cooperativa en mención y la Sociedad de Activos Especiales S.A.S.- SAE, presuntamente se realizó sin las solemnidades sustanciales señaladas en el artículo 104 de la Ley 1708 de 2014, al parecer y de acuerdo con lo informado por la entidad en el transcurso de la visita de inspección y en la respuesta allegada a través del radicado N° 20224400068122 de 2 de marzo de 2022, indicó que no era necesario contar con la autorización del funcionario judicial que adelanta el proceso de extinción de dominio. Así las cosas, el contrato de preposición sub-lite, presuntamente no cuenta con uno de los requisitos ad substantiam actus del contrato, lo que podría generar la inexistencia del mismo y por lo tanto no está llamado a producir efectos jurídicos, teniendo en cuenta que se realizó sin las exigencias consagradas dentro del artículo 104 de la Ley 1708 de 2014, impuestas en virtud de la naturaleza de los bienes que tenía por objeto administrar el contrato”.

El 11 julio de 2022, el Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá, en su Sala de Decisión Penal de Extinción del Derecho de Dominio resolvió CONFIRMAR el fallo proferido por el Juzgado Primero Penal del Circuito Especializado de Extinción de Dominio de Bogotá del 28 de septiembre de 2016. Entre los principales argumentos de la Sala de Decisión se encuentran: - Sobre el conocimiento de los trabajadores del origen ilícito de los establecimientos de comercio de propiedad de la DISTRIBUIDORAS DE DROGAS LA REBAJA LTDA y S.A: *“Analizadas las precedentes declaraciones emerge que los vínculos que la Sociedad DROGAS LA REBAJA S.A. tenía con actividades de narcotráfico eran bien conocidos por las personas que prestaban sus servicios a la misma en las diferentes regionales, dado que fue una situación ampliamente publicitada por los medios de comunicación, misma de la que dan cuenta, tal como quedó relacionado, varios testimonios por lo que es evidente que se enteraron de las informaciones publicitadas en los medios, se trataba de un hecho notorio y no solo eso, sino que al interior de la compañía era bien sabida la inclusión en la denominada lista Clinton que obedecía precisamente a los señalamientos, investigaciones y procesos adelantados respecto de MIGUEL y GILBERTO RODRÍGUEZ OREJUELA, así como sus familiares, factor que fue determinante para que estos últimos procedieran a idear un mecanismo para salvaguardar los establecimientos que hacían parte de su compañía y continuar percibiendo ganancias de los mismos”.* - Frente a la constitución de COPSERVIR LTDA y el negocio de compraventa de los establecimientos comerciales, quedó demostrado que la constitución de la cooperativa: *“(…) en realidad no obedeció a la promoción del bienestar de los cooperados y el desarrollo de actividades de economía solidaria, sino como estrategia para materializar un año después la compra de las unidades comerciales, por manera que la fecha de constitución de la afectada - 22 de julio de 1995-, si erige otro hecho indicador, que valorado junto con las otras circunstancias que rodearon su fundación permiten inferir válidamente que la compraventa en realidad fue una simulación, como acertadamente se coligió en la sentencia de primera instancia”.*

Por otro lado, mediante Auto No. 20233900464631 del 26 de septiembre de 2023, la Delegatura para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria ordenó iniciar proceso administrativo sancionatorio en contra de la Cooperativa y los miembros de los órganos de administración y vigilancia, por la presunta vulneración de disposiciones legales,

estatutarias y reglamentarias, con ocasión de los actos u omisiones en los que incurrieron la organización solidaria y los titulares de sus órganos de administración y vigilancia, en razón a la suscripción y celebración del contrato de Preposición de fecha 29 de septiembre de 2021.

Desde el punto de vista jurídico y dada la declaración de extinción de dominio a favor del Estado y en contra de COPSERVIR de los establecimientos de comercio y todos los demás elementos que lo conforman según lo establecido en el artículo 516 del Código de Comercio, los cuales a la fecha aún se encuentran bajo la administración de la Cooperativa en virtud del denominado contrato de preposición, el Agente Especial identificó en el Diagnóstico la importancia de adelantar los actos jurídicos necesarios para resolver la situación del referido contrato, para lo cual recomendó la articulación con el Ministerio de Salud y Protección Social, en virtud de la expedición del reciente acto administrativo en el que la Sociedad de Activos Especiales -SAE, ordena la cesión de la posición contractual a dicho ministerio, mediante la Resolución 265 del 14 de mayo de 2024 *“por medio de la cual se transfiere a título gratuito el cien por ciento (100%) de la participación accionaria en ocho (8) sociedades al Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia y ochocientos once (811) establecimientos de comercio a la sociedad DISTRIBUIDORA DE DROGAS LA REBAJA PRINCIPAL S.A.”*

La SAE es una sociedad de economía mixta de orden nacional autorizada por la Ley, de naturaleza única sometida al régimen de derecho privado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, con autonomía administrativa, presupuestal y patrimonio propio. Por su parte de conformidad con lo preceptuado en el artículo 90 de la Ley 1706 de 2014, el Fondo para la Rehabilitación, Inversión Social y lucha contra el Crimen Organizado -FRISCO, es una cuenta especial sin personería jurídica administrada por la Sociedad de Activos Especiales S.A.S.

En atención a la solicitud efectuada a la SAE por el Ministerio de Salud y Protección Social y con base en el mandato contenido en el artículo 208 de la Ley 2294 de 2023, así como en cumplimiento de los fines esenciales del Estado, consagrados en el artículo 2 de la Constitución Política, transfirió mediante el citado acto administrativo a título gratuito en favor del Ministerio de Salud y Protección Social y de Distribuidora de Drogas La Rebaja Principal S.A., los bienes citados, agregando que formarán parte integral de los establecimientos de comercio mencionados en la resolución y los que en el futuro se transfieran en virtud del acto administrativo, los elementos integrantes consagrados en el artículo 516 del Código de Comercio. Ordena la SAE comunicar el acto administrativo, entre otras entidades, a la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios -Copservir Ltda.

Así mismo, con base en los antecedentes, en el diagnóstico presentado por el agente especial y por la revisora fiscal, la Superintendencia de la Economía Solidaria ordenó mediante Instrucción 202410000254261 del 21 de junio de 2024, el desarrollo e inclusión en el Plan de Recuperación, entre otros, los siguientes tres (3) puntos, como se mencionó anteriormente:

- (i) *“Presentar en un plazo no mayor a dos meses contados a partir de la notificación de la Resolución 2024100004825 del 14 de junio de 2024, el plan de recuperación donde se incluya, además, cuáles serán las gestiones que se adelantarán con el*

- fin de resolver la situación del Contrato de Preposición”.*
- (ii) *“Adelantar durante su gestión y antes del término de la medida de toma de posesión para administrar, los actos jurídicos necesarios para resolver la situación del Contrato de Preposición, para lo cual deberá articularse con el Ministerio de Salud y Protección Social, en virtud de la cesión de la posición contractual que le realizó la Sociedad de Activos Especiales -SAE”.*
- (iii) *Elaborar un plan de transición en el marco de la Resolución No 265 de 2024 emitida por la SAE, por la cual se transfieren las acciones y activos de los establecimientos de comercio al Ministerio de Salud y Protección Social, cuyo objeto sea la transferencia de la operación de los establecimientos al ministerio o a quien este determine. Dicho plan no puede ser superior al establecido para la ejecución de la actual medida de toma de posesión para administrar.*

2.2. Definición de la propuesta

Con el fin de identificar, definir y desarrollar las acciones correctivas, de gestión y de coordinación con otros actores institucionales, el Agente Especial amplió el grupo de trabajo vinculando también al personal del nivel gerencial y profesional de la cooperativa, que adelantaron esta labor durante varias jornadas de trabajo virtual y un encuentro presencial realizado el 5 y 6 de agosto.

En virtud de garantizar la continuidad de las operaciones de los establecimientos de comercio, se ha identificado la necesidad de organizar la información de cada uno de los establecimientos de comercio relacionados en el fallo de extinción de dominio y en la Resolución 265 de 2024 emitida por la SAE, identificando en los registros mercantiles quién se encuentra registrado como propietario de los establecimientos, para lo cual se establecen unas actividades previas:

- Se realizará una relación detallada de los propietarios de cada uno de los establecimientos de comercio, relacionados en el fallo de extinción de Dominio y en la Resolución 265 de 2024 emitida por la SAE. Lo anterior, dado que actualmente la titularidad o propiedad de los establecimientos de comercio se encuentran en diferentes personas jurídicas, así, de acuerdo con información de seguimiento con corte al 7 de agosto de 2024:

| Propiedad Cámaras | |
|---|-------------|
| Descripción | Cantidad |
| Sociedad de activos especiales – SAE | 119 |
| Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios COPSERVIR | 370 |
| Distribuidora de Drogas La Rebaja Principal | 538 |
| Ministerio de Salud y protección Social | 4 |
| Frisco | 1 |
| Corporación Manantial | 1 |
| No aparece en RUES | 59 |
| Total | 1092 |

Esta pluralidad de propietarios de los establecimientos de comercio, generan graves y actuales riesgos frente a la operatividad y continuidad del negocio, la defensa de los intereses de los establecimientos de comercio frente a terceros y entidades de vigilancia y control del Estado, tales como:

- a) Renovación de matrículas de cámaras de comercio: No han sido posible actualizar debido a que éstas deben hacerse por parte del propietario o por alguien autorizado por éste.
 - b) Renovación de autorización para las ventas de medicamentos de control especial: Al no tener renovadas las matrículas del establecimiento de comercio, no se pueden gestionar las autorizaciones frente a las secretarías de salud, para la venta de este tipo de productos.
 - c) Habilitaciones por parte de las Secretarías de Salud: Anualmente que dichas entidades realizan las visitas a los establecimientos de comercio, con el fin de emitir los conceptos de favorabilidad para la operación. Al carecer de la actualización de las matrículas mercantiles, conlleva a la emisión de conceptos desfavorables, que al no poder ser subsanados puede conllevar al cierre del establecimiento de comercio.
 - d) Actualización en los usos de suelo por cada establecimiento: Debemos estar autorizados por el propietario para realizar esta clase de actuaciones administrativas.
 - e) Atención de reclamaciones, requerimientos, demandas ordinarias y/o administrativas: Para ejercitar la defensa de los intereses de los establecimientos de comercio frente a cualquier reclamo, requerimiento o demanda, se debe contar con la capacidad o facultad jurídica de parte del propietario del establecimiento de comercio.
 - f) Posible cierre de establecimientos de comercio por el incumplimiento de requisitos operativos, administrativos y jurídicos, que solo pueden ser gestionados por el propietario o por quien a éste faculte.
- Una vez realizada la correspondiente validación de la propiedad de los establecimientos, se establecerán las mesas de trabajo con Ministerio de Salud y Protección Social, Distribuidora Drogas la Rebaja Principal y Sociedad de Activos Especiales con el fin de unificar la titularidad de éstos y así organizar la información que se requiere para avanzar en la dinámica exigida por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Adelantadas las gestiones previas enunciadas, se procede a establecer las actividades necesarias para dar continuidad de la operación de los establecimientos bajo el marco normativo de un proyecto de contrato de operación propuesto por Copservir, de la siguiente manera:

- Teniendo en cuenta que la naturaleza de la sociedad Distribuidora Drogas La Rebaja S.A es una empresa privada y con la finalidad de evitar yerros futuros, esta sociedad debe gestionar la transformación a una empresa industrial y comercial del Estado a la luz del artículo 101 de la ley 489 de 1998, por cuanto, como se conoce, la SAE al momento de realizar la transferencia de la participación accionaria y los ochocientos once (811) establecimientos de comercio al Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia y a la sociedad DISTRIBUIDORA DE DROGAS LA REBAJA PRINCIPAL S.A.”, éstas se encontraban en poder de particulares. Por lo tanto, se programan mesas de trabajo con

Ministerio de Salud y Protección Social, Departamento Administrativo de la Función Pública y la Sociedad Distribuidora Drogas La Rebaja Principal, para modificar la naturaleza jurídica de esta última.

- Paralelamente, se procederá a proyectar la propuesta de contrato de operación como sustituto del contrato de preposición, el cual posteriormente será revisado por el equipo de asesores legales del agente especial de la Cooperativa, y del equipo jurídico de la empresa DISTRIBUIDORA DE DROGAS LA REBAJA PRINCIPAL S.A
- Para establecer las condiciones del contrato se deben definir factores de índole comercial, financiero, de inventarios, logístico, entre otros, para lo cual se realizará el análisis y estudio pertinente por parte del área financiera de Copservir, para establecer el valor económico del contrato de operación propuesto, así:
 - a) Copservir organizará la información correspondiente para realizar el inventario de activos fijos por cada establecimiento con la finalidad de afianzar la información para determinar el valor económico del contrato.
 - b) Se realizará inventario de la mercancía por cada punto de venta /establecimiento de comercio.

Tabla 4 Cronograma detallado de implementación propuesta – Estrategia 2 (*)

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|---|--|--------------------------------------|-----------------------------|
| 2.1. | Relación detallada de los propietarios de establecimientos de comercio. | N/A | Edgar Javier Tarazona | Agosto 2024 |
| 2.2. | Redactar documento al Ministerio de Salud y Protección Social que describa las situaciones contingentes de carácter urgente para continuar operación de los puntos de venta. | N/A | Natalia Chamorro / Alejandra Jiménez | Agosto a Septiembre de 2024 |
| 2.3. | En mesa de trabajo con Ministerio de Salud y Protección Social, Drogas la Rebaja Principal y SAE, unificar la titularidad de los establecimientos de comercio | N/A | Gina Alvarado / Gustavo Romero | Agosto a Septiembre de 2024 |
| 2.4. | En mesa de trabajo con Ministerio de Salud y Protección Social, Drogas la Rebaja Principal y Departamento Administrativo de la Función Pública modificar la naturaleza jurídica de Drogas La Rebaja Principal | N/A | Gina Alvarado / Gustavo Romero | Agosto a Septiembre de 2024 |
| 2.5. | Redactar propuesta de Contrato de Operación como sustituto de contrato de preposición | N/A | Gina Alvarado / Gustavo Romero | Agosto a Septiembre de 2024 |
| 2.6. | Revisar el Contrato de Operación propuesto | N/A | Natalia Chamorro / Alejandra | Septiembre a Octubre de |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|--|---|---|-----------------------------------|
| | | | Jiménez /Nelly Rincón Gina Alvarado / Gustavo Romero | 2024 |
| 2.7. | Definir por parte del área financiera el valor económico del Contrato de Operación propuesto | C – A (Dependen de los términos definidos en el nuevo contrato) | José Castelar | Octubre a Noviembre de 2024 |
| 2.8. | Inventario de activos fijos por centros de costo (Punto de Venta) | N/A | Humberto González | Agosto a Noviembre de 2024 |
| 2.9. | Inventario de mercancía por Punto de Venta | N/A | Edgar Gómez | Agosto a Noviembre de 2024 |

(*) Nota. Estrategia sujeta a la articulación del Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS), Drogas la Rebaja Principal, Sociedad de Activos Especiales (SAE) y Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Relacionamos entonces, el listado secuencial de las actividades previstas para lograr nuestros objetivos:

- Elaborar antes de finalizar el período de toma de posesión para administrar, un plan de transición en el marco de la Resolución 265 de 2024 emitida por la SAE, por la cual se transfieren las acciones y activos de los establecimientos de comercio al Ministerio de Salud y Protección Social, cuyo objeto sea la transferencia de la operación de los establecimientos de comercio al ministerio o a quien éste determine.
- Adelantar durante la gestión de la toma de posesión para administrar, los actos jurídicos necesarios para resolver la situación del Contrato de Preposición, en articulación con el Ministerio de Salud y Protección Social y la Sociedad de Activos Especiales -SAE, en virtud de la cesión de la posición contractual.
- Elaborar y presentar dentro de los dos (2) meses contados a partir de la notificación de la Resolución 2024100004825 del 14 de junio de 2024, dentro del plan de recuperación, las gestiones que se adelantarán con el fin de resolver la situación del Contrato de Preposición.

2.3. Variables macro a considerar en la propuesta.

La propuesta se desarrollará teniendo como soporte las acciones descritas de tipo cualitativo y cuantitativo: número de mesas de trabajo acordadas, número de actos jurídicos suscritos y nuevo contrato marco.

2.4. Evolución de los estados financieros proyectados en los cuales se indique el restablecimiento de la situación financiera.

Este proceso de actualización y validación de los inventarios de activos fijos y de mercancía se reflejará de manera actualizada en los estados financieros a diciembre de 2024.

2.5. Flujo de caja de la propuesta.

Una vez se tenga la propuesta del contrato se debe hacer el estudio de costos y utilidad de este, toda vez que deben establecerse los valores totales por la operación de los establecimientos.

ESTRATEGIA 3. Divulgar los procedimientos requeridos para administrar los riesgos que originaron la toma de posesión.

Objetivo 1. Identificar, validar o actualizar los procedimientos, normas y otros, requeridos para enervar los aspectos que provocaron la toma de posesión.

Objetivo 2. Divulgar en los diferentes niveles los procedimientos, normas y otros, requeridos para controlar los riesgos que originaron la toma de posesión.

3.1. Descripción General

En la Resolución 2024100002535 del 16 de abril de 2024 expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria “*Por la cual se ordena la toma de posesión inmediata de los bienes, haberes y negocios de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios - COPSERVIR LTDA*”, se consideró que la COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS - COPSERVIR LTDA., identificada con NIT 830.011.670-3, incurrió en acciones y omisiones que ameritaron el ejercicio de la función de control de la Superintendencia, materializada a través de la medida de toma de posesión, con fundamento en las causales establecidas en los literales e), f) y h) del artículo 114 del Decreto 663 de 1993, como se expone a continuación:

Primero. Causal Literal E) del artículo 114 del Decreto 663 de 1993 que señala: “Cuando persista en violar sus Estatutos o alguna ley”

- “Por la violación de las normas Estatutarias y Legales con ocasión de la indebida e irregular convocatoria de la Asamblea General Extraordinaria de fecha 20 de agosto de 2021.
- Por el desconocimiento, transgresión y violación de los estatutos de la Cooperativa y la legislación solidaria con ocasión de los límites y restricciones en el marco de la reunión extraordinaria de la Asamblea General.
- Por la omisión de cumplimiento y acatamiento de los límites estatutarios para la celebración de actos y negocios jurídicos, y por omitir la autorización previa y expresa que contiene los estatutos.
- Por la violación y quebrantamiento de la Ley en razón a que la Cooperativa y sus funcionarios se sustrajeron del deber de cumplimiento de una obligación impuesta en un fallo judicial.
- Por la violación de la ley y los estatutos sociales con ocasión de exceder el objeto social de la Cooperativa.
- Por la violación de la Ley dada la disposición, administración y gestión de recursos públicos sin causa y razón jurídica que lo permita.
- Por la violación de la Ley con ocasión de las inconsistencias e irregularidades que contienen las actas de Consejo de Administración y Asamblea General de Asociados.
- La violación de la Ley con ocasión de disponer y tener como propios activos y bienes sobre los que no se detenta derecho alguno, e incluido la disposición y apropiación de los excedentes de ejercicio o frutos de bienes sobre los que se extinguió el derecho de propiedad.

- La violación de la Ley y los Estatutos con ocasión de la veracidad y rigurosidad en la información que se proporciona mensualmente al ente solidario.
- La omisión en el cumplimiento y acatamiento de las funciones de la Revisoría Fiscal y los órganos de vigilancia de la Cooperativa.
- La violación de la Ley y los Estatutos con ocasión de la adquisición de activos y/o bienes con dineros provenientes de la explotación económica y no autorizada de bienes cuya propiedad recaen en el Estado”.

Segundo. Causal Literal F) del artículo 114 que señala: “Cuando persista en manejar los negocios en forma no autorizada o insegura”

La citada causal se encontró configurada por las siguientes razones:

- “La Cooperativa ha venido gestionando, administrando y disponiendo de activos y/o bienes cuya titularidad recae en el Estado Colombiano, sin que haya norma, título, instrumento o fuente jurídica alguna que le posibilite la explotación económica de bienes sobre los que no detentan derecho alguno, pero particularmente, sobre bienes que fueron objeto de extinción de dominio en el marco de un proceso judicial.
- No obstante, el manejo inseguro y no autorizado de la actividad comercial de COPSERVIR no queda allí, dado que se han apropiado de excedentes, rentas o frutos que han generado bienes o activos que están en cabeza del Estado Colombiano, sin causa o razón jurídica que lo valide o sustente.
- Más grave aún, porque se tiene establecido que se han adquirido otros establecimientos de comercio de los que se reputan dueños y propietarios, habiendo sido aperturados y adquiridos en virtud y con ocasión de los excedentes que ha generado la explotación irregular y no autorizada de bienes sobre los que se extinguió el derecho de dominio.
- En otros términos, la Cooperativa ha incurrido en una práctica no autorizada por la Ley, lo que comporta a su vez un manejo no autorizado o inseguro de la actividad comercial de la cooperativa, en razón a que sin título y causa jurídica que lo respalde se ha dispuesto de bienes y/o activos de los que la cooperativa no detenta titularidad alguna; pero más grave aún, se ha dispuesto de activos cuya propiedad está en cabeza del Estado colombiano incumpliendo no sólo el ordenamiento jurídico colombiano, sino, a su vez, abstrayéndose de cumplir una obligación impuesta en resolución judicial.
- Además, porque es tal la forma inadecuada e insegura en la que ha operado los últimos años la Cooperativa que, respecto de las irregularidades encontradas por esta Superintendencia, tanto los órganos de vigilancia como la propia revisoría fiscal no han emitido pronunciamiento o actuación alguna en virtud de sus funciones a efectos de poner en conocimiento de los órganos estatutarios o de las autoridades públicas las situaciones aquí advertidas. Es decir, también se ha consolidado y encontrado un incumplimiento y desatención sistemática de los órganos de vigilancia por el cumplimiento y acatamiento de sus funciones legales y estatutarias.
- Se concluye que, el hecho de seguir ejecutando hechos sin causa jurídica con base en un contrato inexistente, no sólo ha conllevado a un actuar contrario a la ley, sino a una sistemática actuación que comporta manejar los negocios en forma no autorizada o insegura dado que la Ley no faculta al ente solidaria a desarrollar, ejecutar y accionar en

los términos que se ha cuestionado en este acto administrativo”.

Tercera. Causal Literal H) del artículo 114 que señala: “Cuando existan graves inconsistencias en la información que suministra a la Superintendencia de la Economía Solidaria (...) que a juicio de ésta no permita conocer adecuadamente la situación real de la entidad”.

La citada causal se configuró, por las siguientes razones:

- “Los hechos económicos, financieros y de naturaleza contable que resultan ser importantes y relevantes para la Cooperativa y que conoce este ente de Supervisión, no se ven reflejados en la información financiera reportada mensualmente a la Superintendencia.
- Está acreditado por la Superintendencia que la Asamblea Extraordinaria de asociados fechada el 20 de agosto de 2021, se tomó la decisión de autorizar y/o aprobar la suscripción de un contrato de preposición, cuya cuantía superaba los 3.000 SMMLV.
- Esta decisión se tomó antecedida de un actuar contrario a la ley por parte de la cooperativa, con motivo de la violación directa del artículo 182 del Decreto 471 de 1971 (Código de Comercio), artículos 28 y 30 de la Ley 79 de 1988, Circular Básica Jurídica No, 20 de, título IV, capítulo XII, numeral 1 y Artículo 33 de los estatutos vigentes de la cooperativa.
- La convocatoria a dicha asamblea tenía como propósito el de aprobar o improbar la *“propuesta de pago de rentabilidad de activos a la sociedad de activos especiales hasta la culminación del proceso de extinción de dominio, en cumplimiento de las disposiciones contempladas en el marco de los artículos 87, 90, 91, 92 entre otros, de la ley 1708 modificado por la Ley 1849 de 2017”*; eso quiere decir que la convocatoria a la asamblea del 20 de agosto de 2021 se efectuó para la aprobación de un pago por rentabilidad en favor de la sociedad de activos especiales – cuya temporalidad la fijaron hasta la culminación del proceso de extinción del derecho de dominio, pero lo que realmente se aprobó fue la autorización para la suscripción de un contrato de preposición, que aún finalizado el proceso de extinción de dominio sigue ejecutándose.
- Así, la violación de la Ley y los estatutos evidenciada por la superintendencia se configura por cuanto se convocó a Asamblea Extraordinaria para efectos de aprobar asuntos y temas diferentes a los que finalmente fueron puestos a consideración y seguidamente aprobados, escenario que implica que se rompa la regla de derecho relativa a que en las sesiones extraordinarias de órganos administración sólo es posible *“tratar los asuntos para los cuales fueron convocadas y los que se deriven estrictamente de estos”*, lo anterior de conformidad con el artículo 28 de la Ley 79 de 1988”.
- ... “Entonces, tiene la Superintendencia suficientes elementos para inferir y establecer que la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios - COPSERVIR LTDA y sus administradores han omitido su deber de cumplimiento de aquella obligación relativa a que todos los administradores en cumplimiento de su función deberán: “Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias” tal y como está consignado en el numeral 2 del artículo 23 de la Ley 222 de 1995 y en el artículo 60 numeral 13 de los estatutos de la cooperativa vigentes en la actualidad o numeral 18 del

artículo 47 de los estatutos vigentes para la fecha de ocurrencia de los hechos, particularmente por incumplir y desatender órdenes judiciales ejecutoriadas, relacionadas con la imposibilidad de ejercer actos de disposición sobre los activos objeto del proceso de extinción de dominio. Por lo tanto, advierte este ente de Supervisión que la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios - COPSERVIR LTDA., ha actuado con desatención y en detrimento de decisiones judiciales que han cobrado firmeza y de las que han sido notificados y conocen plenamente, lo que se traduce en un incumplimiento material y directo de la Ley y sus propios estatutos”.

En relación con las Irregularidades en la celebración del contrato de preposición de fecha 29 de septiembre de 2021:

“A. El principal incumplimiento a la Ley que encontró la Superintendencia en el marco de la celebración Contrato de Preposición de fecha 29 de septiembre de 2021, obedece a la inobservancia o la desatención de una norma de orden público (Artículo 104 de la Ley 1708 del 2014), que constituye un requisito de existencia del “negocio jurídico” celebrado entre la cooperativa y la sociedad de activos especiales, esto teniendo en cuenta lo siguiente:

- i. El 28 de septiembre de 2016 el Juzgado Primero Penal del Circuito Especializado de Extinción de Dominio de Bogotá, dictó sentencia de primera instancia mediante la cual resolvió: “...DECLARAR LA EXTINCIÓN DEL DERECHO DE DOMINIO de los bienes y activos de la COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EMPLEADOS DE DISTRIBUIDORA DE DROGAS COPSERVIR LTDA, que comprenden los ochocientos ochenta (880) establecimientos de comercio en todo el país relacionados en el acápite de los bienes, la marca “LA REBAJA” y todos los demás elementos que hacen parte de los mismos, según lo contemplado en el artículo 516 del código de Comercio, por las razones expuestas en la parte motiva de este fallo (...)”.
- ii. Sobre tales bienes, y como antes se indicó, reposaba medida cautelar de EMBARGO, SECUESTRO y la consecuente SUSPENSIÓN DEL PODER DISPOSITIVO de los activos en cabeza de la Cooperativa COPSERVIR LTDA, esta última, es una facultad con que cuenta el Estado Colombiano constitucionalmente de privar al propietario del derecho de dominio que ostenta sobre un bien, con fundamento en el artículo 34 de la Constitución Política, hasta tanto sea emitida la decisión sobre acción de extinción de dominio, todo esto con el fin de evitar que estos puedan ser ocultados, negociados, gravados, distraídos, transferidos o puedan sufrir deterioro, extravío o destrucción, y/o con el propósito de cesar su uso o destinación ilícita.
- iii. Está probado que, el día 29 de septiembre de 2021 la Sociedad de Activos Especiales - SAE suscribió un “contrato de preposición” en el cual encargó a título de mandato a COPSERVIR la administración de la cadena de establecimientos de comercio LA REBAJA DROGUERIA, y/o LA REBAJA PLUS MINIMARKET Y DROGUERÍA, incluida la marca La Rebaja y los elementos que refiere el artículo 516 del Código de Comercio.
- iv. Dicho negocio jurídico, de conformidad con la información en él contenida se

celebró en virtud de lo dispuesto en el artículo 94 de la Ley 1708 de 2014, que establece: *“ARTÍCULO 94. Contratación. Con el fin de garantizar que los bienes sean o continúen siendo productivos y generadores de empleo, y evitar que su conservación y custodia genere erogaciones para el presupuesto público, la entidad encargada de la administración podrá celebrar cualquier acto y/o contrato que permita una eficiente administración de los bienes y recursos. El régimen jurídico será de derecho privado con sujeción a los principios de la función pública. Dentro de los procesos de contratación, se exigirán las garantías a que haya lugar de acuerdo con la naturaleza propia de cada contrato y tipo de bien.”*

v. Es importante resaltar que la misma normatividad - Ley 1708 de 2014- que faculta a la SAE a celebrar tal negocio jurídico, comporta a su vez un requisito para efectos de permitir que las personas que aparezcan inscritas como titulares de derechos sociales, establecimientos de comercio o unidades de explotación económica puedan ejercer o seguir ejerciendo actos de disposición, administración o gestión en relación con aquellas. Así las cosas, para efectos de posibilitar que la Cooperativa COOPSERVIR pudiese ejercer actos de disposición, administración o gestión en relación sobre los 880 establecimientos de comercio respecto de los cuales reposan medidas cautelares, debía darse cumplimiento a lo siguiente: *“ARTÍCULO 104. ACTOS DE DISPOSICIÓN SOBRE DERECHOS SOCIALES, ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO O UNIDADES DE EXPLOTACIÓN ECONÓMICA. Cuando se decreten medidas cautelares sobre acciones, cuotas, partes o derechos sociales en personas jurídicas de derecho privado, el administrador ejercerá los derechos sociales que correspondan o que se deriven de ellas, hasta que se produzca la decisión judicial definitiva. Mientras tanto, las personas que aparezcan inscritas como titulares de esos bienes no podrán ejercer ningún acto de disposición, administración o gestión en relación con aquellas, a menos que sean autorizados expresamente y por escrito por el administrador, previa autorización del funcionario judicial que adelanta el proceso de extinción de dominio.”*

vi. De la precitada disposición normativa se desprende que: (i) Se trata de una norma exclusiva y específicamente aplicable en un contexto en el que se decreten medidas cautelares respecto de *“DERECHOS SOCIALES, ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO O UNIDADES DE EXPLOTACIÓN ECONÓMICA”*. (ii) Precisa que la disposición, administración o gestión en relación con los derechos sociales, establecimientos de comercio, unidades de explotación económica y acciones deberá efectuarlo un administrador que, en este caso, es aquél que designe la Sociedad de Activos Especiales - SAE, atendiendo su función respecto a los bienes sometidos a medidas cautelares en procesos de extinción de dominio. (iii) Detenta una prohibición legal expresa, esto es, que quienes aparezcan como titulares *“de esos bienes, no podrán ejercer ningún acto de disposición, administración o gestión”* respecto de los derechos sociales, establecimientos de comercio, unidades de explotación económica y acciones. (iv) Trae consigo una excepción a la antedicha prohibición legal, y corresponde a que, mediando medida cautelar decretada sólo es posible ejercer actos de disposición, administración o gestión por quienes aparezcan inscritos como titulares *“de esos bienes”*; siempre y cuando

- medie previa y expresa autorización por parte del administrador designado por la SAE, y del funcionario judicial que adelanta el proceso de extinción de dominio.
- vii. Para la Superintendencia es claro que debía cumplirse con la carga legal que trae consigo el artículo 104 de la Ley 1708 de 2014, al margen de la tipología contractual, de la figura jurídica a utilizar o del medio a implementar a efectos de que la SAE aspirase, pretendiera o permitiese a COOPSERVIR ejercer, realizar, desarrollar y efectuar actos de disposición, administración o gestión en relación con los 880 establecimiento de comercio sobre los que reposaba medida cautelar de embargo, secuestro y suspensión del poder dispositivo.
 - viii. Así las cosas, la autorización previa y expresa del administrador y del funcionario judicial que adelanta el proceso de extinción de dominio de que trata la norma analizada es una solemnidad sustancial, vinculante o constitutiva que permite la posterior suscripción o celebración de cualquier tipo de acto jurídico tendiente a posibilitar -ante una prohibición expresa-, que las personas que aparezcan inscritas como titulares de derechos sociales, establecimientos de comercio o unidades de explotación económica puedan ejercer o seguir ejerciendo actos de disposición, administración o gestión en relación con “DERECHOS SOCIALES, ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO O UNIDADES DE EXPLOTACIÓN ECONÓMICA” que fueron previamente embargados, secuestrados y suspendido su poder disposición. Se trata entonces de una formalidad ad substantiam actus, porque la autorización expresa de que trata el artículo 104 precitado sirve para constituir válidamente el acto jurídico.
 - ix. Para la Superintendencia no existe duda con relación a que la ley exige un requisito o solemnidad previa para efectos de celebrar cualquier tipo de acto jurídico en el que medien los siguientes elementos: (i) que concurra un proceso de extinción de dominio, (ii) Que en el curso del proceso antedicho se decreten medidas cautelares; (iii) Que las medidas cautelares recaigan sobre “DERECHOS SOCIALES, ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO O UNIDADES DE EXPLOTACIÓN ECONÓMICA”, (iv) Que se pretenda, aspire o procure permitir que “las personas que aparezcan inscritas como titulares de esos bienes” puedan ejercer actos “de disposición, administración o gestión en relación” respecto de los derechos sociales, establecimientos de comercio o unidades de explotación económica.
 - x. Por consiguiente, siempre que medie el anterior contexto deberá observarse la forma solemne, condición ad solemnitatem que en el marco del escenario fáctico antes descrito aplica para cualquier tipo de acto jurídico o de figura legal que se requiera implementar o aplicar a efectos de darle cabida a la excepción de la prohibición legal que establece el artículo 104 de la de la Ley 1708 de 2014.
 - xi. Y esto tiene génesis legal en el artículo 1500 del Código Civil Colombiano, que establece que el contrato es *“solemne cuando está sujeto a la observancia de ciertas formalidades especiales, de manera que sin ellas no produce ningún efecto civil”*; y en el caso en concreto, resulta que al margen de la tipología contractual, siempre que se pretenda celebrar un acto jurídico que involucre primeramente DERECHOS SOCIALES, ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO O UNIDADES DE EXPLOTACIÓN ECONÓMICA respecto de los cuales recaigan medidas cautelares en procesos de extinción de dominio, y en segunda medida, cuando

medie la intención de permitir que quienes aparezcan como titulares de tales bienes, pese a la medida cautelar, puedan ejercer actos de disposición, administración o gestión; es claro que debe mediar autorización expresa y por escrito del administrador y previa autorización del funcionario judicial que adelanta el proceso de extinción de dominio.

- xii. Por lo tanto, la autorización tanto del administrador como de la autoridad judicial resultan ser una condición ad solemnitatem, vinculante o constitutiva; y es por ello que, siempre que se “pretenda”, “quiera”, “procure” o “aspire” a celebrar cualquier tipo de acto de jurídico, esto en razón a que es un requisito previo o que se requiere antes de formalizar el acto, tal como lo ordena la norma, porque sin tales autorizaciones previas y expresas no es posible omitir la prohibición legal establecida en el artículo 104 previamente citado.
- xiii. En este orden, se está frente a una formalidad que constituye un indiscutible requisito de existencia, de manera que cuando su inobservancia es total, genera la inexistencia del acto, como cuando ocurre ausencia de voluntad o carencia de objeto por falta de las bases ontológicas que repercuten en el acto mismo. Y aquí es necesario recordar que los denominados requisitos ad substantiam actus, en términos de la Corte Suprema de Justicia, “no pueden ser suplidas por ningún otro medio de prueba”. Para el caso que nos ocupa, quiere per se las respectivas autorizaciones de que trata la Ley 1708 de 2014, a efectos de la no configuración de la inexistencia contractual.
- xiv. De suerte que la solemnidad aquí advertida *“no es un mero capricho del [legislador]. El ordenamiento jurídico entiende la dinámica de la relación jurídica sustancial que se ha creado, sus riesgos y volatilidad”*, esto por cuando el legislador no ha podido permitir que se emitan medidas cautelares y se entregue a sus titulares sin autorización, cuenta y riesgo los bienes embargados, secuestrados y de los que se suspendió el poder dispositivo, es decir, que se entregue la disposición, administración o gestión a los mismos sujetos que son vinculados al proceso de extinción de dominio y sobre los que pesa la imposibilidad y prohibición establecida en el artículo 104; pues ello iría en contravía no sólo de la naturaleza jurídica de las medidas cautelares como institución jurídica, sino respecto de la finalidad propia del proceso de extinción de dominio, pero particularmente, respecto de la finalidad y espíritu legal del artículo 94 de la Ley 1708 de 2014.
- xv. En este sentido debe precisarse que el destino de los actos o contratos sujetos a ciertas formalidades legales implica que, en caso de cualquier omisión grave, específicamente de sus formalidades ad substantiam actus, la relación sustancial no produzca efecto jurídico alguno.
En términos más sencillos, la inobservancia de la forma solemne, auténtico requisito de existencia, cuando es total genera la inexistencia del acto por concurrir la omisión de algún requisito o formalidad para el valor de ciertos actos o contratos.
- xvi. Se concluye entonces que, las autorizaciones expresas y previas de que trata el artículo 104 de la Ley 1708 de 2014 constituyen la imposición de una condición para que nazcan a la vida jurídica aquéllos actos tendientes a permitir que las personas que aparezcan inscritas como titulares de derechos sociales, establecimientos de comercio o unidades de explotación económica puedan

ejerger o seguir ejerciendo actos de disposición, administración o gestión estando tales bienes sujetos a medidas cautelares en procesos de extinción de dominio; lo que entraña un requisito de existencia en desarrollo de la Ley Marco que regula los procesos de extinción de dominio, de tal modo que la observancia de la solemnidad no está dada a la discrecionalidad de los participantes, frente a lo cual señala el art. 898 del C. de Co.: *“Será inexistente el negocio jurídico cuando se haya celebrado sin las solemnidades sustanciales que la ley exija para su formación, en razón del acto o contrato y cuando falte alguno de sus requisitos esenciales”*.

Como sustento de lo antedicho la Superintendencia tiene acreditado que en el curso del proceso de extinción del derecho de dominio no se solicitó la autorización judicial de que trata el artículo 104 de la Ley 1708 de 2014, tal y como lo precisó el Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá - Sala De Decisión Penal de Extinción del Derecho De Dominio mediante providencia de fecha 25 de julio del 2022; y además con ocasión de la respuesta de la Sociedad de Activos Especiales (S.A.E.) de agosto del 2022 en la que expresamente indicó que en el marco de la celebración del “contrato de preposición” no se solicitó la autorización judicial ni se dio cumplimiento de la obligación legal consignada en la precitada norma.

El anterior recuento demuestra que en la actualidad la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios - COPSERVIR LTDA., viene ejecutando y desarrollando la administración, gestión y disposición de activos sin título ni causa jurídica que les confiera dicha facultad, dado que el contrato de preposición suscrito el pasado 29 de septiembre del 2021 no nació a la vida jurídica, no generó efecto alguno, es decir, al ser inexistente como consecuencia de la aplicación del artículo 898 del Código de Comercio, lo que ha resultado es que se haya administrado, explotado, gestionado y en general se haya dispuesto de activos, que hasta antes de la sentencia de segunda instancia del 11 de julio de 2022, no se podía disponer de ellos en virtud de la medida cautelar que recaía sobre tales bienes, y con posterioridad a la sentencia referida no es posible ejercer derecho alguno con motivo de la extinción de derecho de dominio sobre esos mismos activos.

En términos más claros, la Cooperativa ha incurrido en una práctica no autorizada por la Ley, lo que comporta a su vez un manejo no autorizado o inseguro de la actividad comercial de la cooperativa, en razón a que sin título y causa jurídica que lo respalde se ha dispuesto de Bienes y/o activos de los que la cooperativa no detenta titularidad alguna; pero más grave aún, se ha dispuesto de activos cuya propiedad está en cabeza del Estado Colombiano incumplimiento no sólo el ordenamiento jurídico colombiano, si no a su vez sustrayéndose de cumplir una obligación impuesta en resolución judicial.

Este escenario comporta otras aristas de incumplimiento a la Ley: (i) el objeto social de la cooperativa no les permite ni faculta la administración, gestión o disposición de activos públicos, lo que implica la violación directa de los estatutos con relación a su objeto social, pero a su vez el numeral 4 del artículo 6 de la Ley 79 de 1988

que prohíbe la realización de actividades por fuera del objeto social de la cooperativa. (ii) que la cooperativa haya asumido como propios los excedentes de ejercicio, frutos o rentas generadas por la explotación económica de establecimientos de comercio cuya titularidad recae en el Estado colombiano y no en la cooperativa. (iii) que la cooperativa haya dispuesto de activos del Estado para pagar a título de “bono de firma” la suma de 7.000 millones de pesos al propio Estado; es decir, la cooperativa al momento en que se pagó tal suma no podía disponer de los activos sujetos al proceso de extinción del derecho de dominio, dispuso de ellos tomando los 7.000 millones de pesos que pagó a la S.A.E., dineros que hoy día están en cabeza del Estado colombiano y que para ese momento eran dineros que debían estar siendo administrados por el Frisco. Lo que implica que no solamente se haya violado la Ley al disponer de activos respecto de los cuales reposaba medida cautelar de suspensión del poder dispositivo, sino que a su vez comportó una ilegalidad manifiesta el hecho de que se le haya pagado al Estado con dineros que para ese momento estaban a disposición del Estado y que hoy en día la titularidad recae en el mismo Estado Colombiano.

Como prueba de lo anteriormente señalado esta Superintendencia cuenta con concepto emitido por la revisoría fiscal de la cooperativa, sociedad A & C Consultoría y Auditoría Empresarial, entidad que emitió documento CSV.057-2023 de fecha 08 de octubre del 2023, a través del cual se le precisó a este ente de supervisión que los 7.000 millones de pesos que se entregaron a la SAE con base en un contrato inexistente, devinieron de los recursos producidos o generados con ocasión de la explotación económica u operación de los bienes objeto del proceso de extinción de dominio. Contexto que se acredita con las declaraciones rendidas por los administradores de la cooperativa en el marco del proceso administrativo sancionatorio que adelanta esta misma Superintendencia, escenario en el que se informó a este ente de supervisión que los excedentes de ejercicio o frutos generados por la explotación económica de los activos o bienes sujetos del proceso de extinción de dominio para esa época, eran dispuestos y gestionados por los órganos de administración de la cooperativa, pese a que sobre ellos reposaba providencia judicial que prohibía e imposibilitaba ejercer derecho alguno sobre aquellos.

Es tal la forma inadecuada e insegura en la que ha operado los últimos años la Cooperativa, que respecto de las irregularidades encontradas por esta Superintendencia, tanto los órganos de vigilancia como la propia revisoría fiscal no han emitido pronunciamiento o actuación alguna en virtud de sus funciones a efectos de poner en conocimiento de los órganos estatutarios o de las autoridades públicas las situaciones aquí advertidas. Es decir, también se ha consolidado y encontrado un incumplimiento y desatención sistemática de los órganos de vigilancia por el cumplimiento y acatamiento de sus funciones legales y estatutarias. Por tanto, la cooperativa no sólo suscribió un contrato que no nació a la vida jurídica en virtud del incumplimiento del artículo 104 de la Ley 1708 del 2014, sino que a su vez, dada la inexistencia del contrato, lo que ha venido ejecutando,

aún a la fecha, son actos de disposición de activos y/o bienes sobre los que hoy día reposa la titularidad de dominio en el Estado Colombiano, sin que medie título o autorización judicial o disposición legal que le permita a un sujeto que se le ha extinguido el derecho de dominio (COPSERVIR) a seguir disponiendo y explotando como dueño, sin serlo, de activos y/o bienes que la justicia les ha extinguido mediante sentencia judicial definitiva que ha hecho tránsito a cosa juzgada. Pero adicional a esto hay que decir, que si existiere duda sobre la aplicabilidad del artículo 104 de la Ley 1708 del 2014 frente a la existencia o inexistencia del contrato de preposición, resulta necesario precisar que otro presupuesto eficacia de los negocios jurídicos que también se incumplió, como antes se dijo, es lo relativo a la solemnidad estatutaria contenida en el numeral 15 artículo 38 de los estatutos de la organización solidaria vigentes para ese momento, relacionada con la obligación de solicitar la autorización de la asamblea general de asociados cuando la cuantía de los contratos supera los 3.000 SMMLV”...

... “Así las cosas, forzoso es concluir que el “contrato de preposición”, de tener existencia jurídica, simplemente le ha sido inoponible a la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios - COPSERVIR LTDA., por expresa disposición legal. Esto es, que para esta Superintendencia, es evidente que, de alegarse la existencia jurídica del contrato preposición, el mismo no ha producido efecto alguno respecto de la Cooperativa. En relación con las actuaciones y omisiones con posterioridad a la suscripción del denominado “contrato de preposición” de fecha 29 de septiembre de 2021. Dada la inexistencia del “contrato de preposición” suscrito el pasado 29 de septiembre de 2021, surgen varias situaciones constitutivas de actuaciones contrarias a la Ley que dan lugar a la configuración de las causales de toma de posesión de que trata el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, y que se resumen en lo siguiente: Comoquiera que no nació a la vida jurídica el contrato de preposición, la explotación económica de los bienes objeto de extinción de dominio, su administración y gestión han comportado una actuación contraria a la Ley (prohibición del artículo 104 Ley 1708 de 2014) y que inobserva e incumple providencia judicial en tres momentos en concreto: 1.- Desde el levantamiento de la medida de intervención decretada por esta misma Superintendencia el pasado noviembre del año 2020, y hasta antes de la suscripción del documento denominado “contrato de preposición”. 2.- Desde la suscripción del contrato de preposición y hasta antes de la sentencia de segunda instancia, en razón a que se dispuso de los activos aún cuando mediaba providencia judicial que impedía que la Cooperativa ejerciera cualquier tipo de acto de administración sobre los activos objeto del proceso de extinción de dominio. 3.- Desde la emisión de la sentencia de segunda instancia a la fecha, en tanto fue extinguido el derecho de dominio sobre 880 establecimientos de comercio, lo que implica que la Cooperativa COPSERVIR no puede ejercer derecho alguno sobre los activos que hoy día son de propiedad del Estado. En los dos primeros eventos se viola materialmente la Ley por cuanto se dispuso de los activos de la Cooperativa, aún cuando mediaba medida cautelar de suspensión del poder dispositivo, lo que quiere decir que COPSERVIR dispuso, administró y gestionó los bienes y activos que estaban

sometidos y sujetos al proceso de extinción de dominio. En el último caso, en razón a que aún cuando se privó del derecho de dominio, la Cooperativa continúa realizando actos de disposición, gestión y administración sobre los activos y bienes sobre los que les fueron extinguidos el derecho de propiedad. En cada uno de los momentos antes aludidos, COPSERVIR ha actuado en contravía y con plena voluntad de sustraerse del cumplimiento de obligaciones impuestas judicialmente.

...”Son tales las inconsistencias en la información presentada a este ente de supervisión, que a la fecha la información financiera que la Cooperativa ha reportado a este ente solidario no refleja los efectos, consecuencias, afectación, y realidad económica derivado de las sentencia del 11 de julio de 2022 emitida por el Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá, que confirma la decisión tomada en primera instancia por el Juzgado 1° Penal del Circuito Especializado para la Extinción de dominio...”

3.2. Definición de la propuesta.

En virtud de las causales para la toma de posesión y las observaciones realizadas en el diagnóstico elaborado donde se identificaron algunos aspectos de índole administrativo, financiero, contable, jurídico y de gestión el Agente Especial y el equipo de la cooperativa se han propuesto para el efecto: Identificar, validar o actualizar, las normas, procedimientos y otros documentos requeridos, que contribuyan a enervar los aspectos que provocaron la toma de posesión y finamente, divulgarlos entre las diferentes instancias de la entidad para minimizar y administrar el riesgo de repetición o presencia:

- Deficiencias en la gestión de expedientes laborales, como la falta de demarcación adecuada, ausencia de consecutivo y foliado, falta de orden cronológico uniforme, falta de actualización y presencia de duplicidad de documentos, lo que dificulta la consulta de información ágil y certera.
- Debilidades en el registro actualizado de la información y en el seguimiento a los procesos pensionales de los trabajadores, para tener certeza sobre el estado de cada trabajador y perspectiva pensional.
- Ausencia de evidencia del registro oportuno de las modificaciones contractuales como, por ejemplo, el cambio de modalidad contractual de trabajo presencial a teletrabajo y la conservación de los expedientes laborales de cada uno de los trabajadores de Copservir.
- Posible existencia de un Conflicto de Interés en la administración de la Cooperativa, en la medida en que algunos de los vicepresidentes y gerentes de la entidad son a su vez miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa, así como algunos funcionarios Directivos son también afiliados al sindicato de trabajadores e incluso directivos de este, a pesar de representar al empleador en función a sus cargos de dirección.
- Falta de unificación del modelo utilizado para los contratos de arriendo, autorizaciones de pago al arrendador o personas diferentes, contrato escrito o verbal, políticas de negociación, posibles conflictos de interés y validación del registro del objeto contractual en la base de datos correspondiente.

- Posible falta de cobertura para el riesgo de incumplimiento en el pago de créditos concedidos a los asociados o ex asociados de la cooperativa, así como las pólizas de seguros para los administradores y gerentes.
- La validación de la ejecución del procedimiento relacionado conllevará la decisión de ajustarlo o documentarlo, detallando las actividades básicas y responsables, para ponerlo a tono con las necesidades de la organización para la oportuna toma de decisiones.
- Debilidades encontradas en el momento de la elaboración del diagnóstico, sobre la actualización de la información de los procesos judiciales, los registros de los procesos para su consulta y la oportunidad de la gestión de los procesos judiciales.
- No existencia de un procedimiento o directiva de planeación tributaria, al momento de verificar la información requerida para la elaboración del diagnóstico.
- Posibles inconsistencias en los registros de las operaciones contables reflejadas en los estados financieros de la cooperativa. Este proceso se adelantará con el apoyo de una auditoría financiera con alcance forense, cuyos resultados permitirán la toma de decisiones y que hace parte de la Estrategia 4.
- La validación de la existencia de los manuales y normas de procedimiento conllevará la definición de crearlo o actualizarlo, detallando las actividades básicas y responsables, para ponerlo a tono con las necesidades de la organización para la oportuna toma de decisiones.

Para el cumplimiento de dicho propósito hemos establecido las siguientes actividades:

Tabla 3 Cronograma detallado de implementación propuesta – Estrategia 3

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|--|--|---|--|-----------------------------------|
| 1.1. Estatutos de la Cooperativa | | | | |
| 3.1.1. | Revisión y análisis | N/A | Alicia Pabón Luz Angela García | Agosto a septiembre de 2024 |
| 3.1.2. | Propuesta de Modificación | N/A | Angie Zuñiga Luz Angela García | |
| 3.1.3. | Gestión de Aprobación | N/A | Angie Zuñiga Luz Angela García | |
| 3.1.4. | Plan de Comunicación | N/A | Diana López Luz Angela García | |
| 1.2. Gestión Documental - Expedientes Laborales | | | | |
| 3.2.1. | Revisar y Ajustar la TRD | N/A | María Jenny Ijaji Luz Angela García | Agosto a septiembre de 2024 |
| 3.2.2. | Validación Jurídica contenido del Expediente Laboral | N/A | Natalia Chamorro Luz Angela García | |
| 3.2.3. | Plan de trabajo Expedientes Personal Activo | I \$35 millones 2024 \$108 millones 2025 \$58 millones 2026 | Lorena Martínez Luz Angela García | Septiembre a Indefinido |
| 3.2.3. | Validación Jurídica tiempo | N/A | Natalia Chamorro | Agosto a |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|--|--|--|---|-----------------------------------|
| | conservación - opción eliminación expedientes laborales muy antiguos. | | Luz Angela García | septiembre de 2024 |
| 3.2.4. | Plan de Trabajo Expedientes Personal inactivo. | N/A | Lorena Martínez Luz Angela García | Agosto a septiembre de 2024 |
| 1.3. Procesos Pensionales de los Trabajadores | | | | |
| 3.3.1. | Identificación de normas y procedimientos actuales | N/A | Luz Pabón Luz Angela García | Octubre a noviembre de 2024 |
| 3.3.2. | Validación jurídica forma de contratación de pensionados - (En caso de requerirse). | N/A | Natalia Chamorro Luz Angela García | |
| 3.3.3. | Consolidación de normas en una sola - Construcción Política. | N/A | Luz Sandoval Luz Angela García | |
| 3.3.4. | Divulgación | N/A | Diana López Luz Angela García | |
| 1.4. Registro Modificaciones Contractuales – Oportunidad | | | | |
| 3.4.1 | Revisión normas y procedimientos | N/A | Luz Stella Pabón Silvia Milena Patiño | Octubre a noviembre de 2024 |
| 3.4.2. | Modificación o ajuste de requerirse. | N/A | Luz Stella Pabón Silvia Milena Patiño | |
| 3.4.3. | Divulgación | N/A | Diana López | |
| 1.5. Conflicto de interés por participación Directivos al Consejo de administración y/o Junta Directiva Sindicato | | | | |
| 3.5.1. | Revisión legislación existente marco Jurídico | N/A | Natalia Chamorro Gina Alvarado | Octubre a noviembre de 2024 |
| 3.5.2. | Propuesta de Modificación Estatutos en el artículo correspondiente de ser necesario. | N/A | Natalia Chamorro Gina Alvarado | |
| 3.5.3. | Gestión de Aprobación - (Reforma Estatutaria) | N/A | Angie Zuñiga Yobany Montilla Meza | Diciembre 2024 a Enero 2025 |
| 3.5.4. | Divulgación al grupo objetivo - Plan Comunicaciones. | N/A | Diana López | Febrero 2025 |
| 1.6. Contrato Arrendamiento - Locales Comerciales | | | | |
| 3.6.1. | Revisión de las políticas internas | N/A | Edgar Tarazona | Octubre a noviembre de 2024 |
| 3.6.2. | Actualización de las Normas internas | N/A | Edgar Tarazona | |
| 3.6.3. | Estructurar lineamientos de negociación | N/A | Edgar Tarazona | |
| 3.6.4. | Inclusión de un modelo unificado | N/A | Natalia Chamorro Gina Alvarado | |
| 1.7. Posible Riesgo de Incumplimiento pago de Créditos | | | | |
| 3.7.1. | Revisión Reglamento de Créditos | N/A | Yamileth Angrino Alonso Vargas | Octubre a noviembre de 2024 |
| 3.7.2. | Análisis tasa de interés - Impacto en modificación tiempo | N/A | | |
| 3.7.3. | Propuesta de ajuste a tiempo líneas de crédito | N/A | | |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|--|---|--|------------------|----------------------------|
| 3.7.4. | Aprobación reglamento por RL | N/A | | |
| 3.7.5. | Divulgación a los asociados | N/A | | |
| 1.8. Pólizas de manejo cargos Directivos | | | | |
| 3.8.1. | Validar cobertura y amparos de pólizas para cargos directivos | N/A | Sonia Rivas | Agosto a diciembre de 2004 |
| 1.9. Procesos Judiciales | | | | |
| 3.9.1. | Actualizar la base de Datos | N/A | Natalia Chamorro | Agosto a Octubre de 2024 |
| 1.10. Procedimiento Planeación Tributaria | | | | |
| 3.10.1. | Documentar los procesos de Planeación Tributaria | N/A | Alfredo Espinosa | Agosto a Octubre de 2024 |

Por constituir una estrategia de acciones cualitativas no se consideran variables macro en la propuesta definida. Sin embargo, debemos anotar que la situación legal de la cooperativa, cuestionada y sancionada por las autoridades judiciales, viene afectando la confianza de los proveedores y la ciudadanía, aspecto que se refleja en el volumen de ventas, en los resultados de los excedentes financieros negativos, sin que sea la única causa.

La estrategia estará medida por el número de trabajadores que por su competencia deben conocer las normas, procedimientos y otros requeridos, a los que se dirijan las acciones necesarias para su apropiación y puesta en práctica.

Se proyecta cubrir a los trabajadores de los niveles directivo y gerencial y en su momento a los miembros de las instancias de administración y control de la cooperativa, en todo caso, se hará una divulgación general a la totalidad de la planta de personal de la cooperativa a través de encuentros participativos y estrategias de comunicación.

La estrategia tiene una incidencia positiva indirecta sobre los estados financieros, combinada con los resultados que arroje la auditoría forense y la unificación de procedimientos y políticas para los registros contables.

3.3. Otros aspectos que se consideren relevantes

Una vez finalizada esta etapa, se evaluará la implementación y puesta en marcha de un sistema de gestión que mejore y fortalezca los procesos.

ESTRATEGIA 4. Realizar una Auditoría Financiera con alcance forense

Objetivo 1. Definir los Estudios Previos o Términos de Referencia para realizar una auditoría financiera con alcance forense.

Objetivo 2. Acompañar la ejecución de la Auditoría Financiera con alcance forense para la toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos.

4.1. Descripción General

Esta estrategia se fundamenta en una de las causales del ordenamiento de toma de posesión ordenado por la Superintendencia de la Economía Solidaria:

Tercera. “Cuando existan graves inconsistencias en la información que suministra a la Superintendencia de la Economía Solidaria (...) que a juicio de ésta no permita conocer adecuadamente la situación real de la entidad”.

La citada causal se encuentra configurada, por la siguiente razón *“Los hechos económicos, financieros y de naturaleza contable que resultan ser importantes y relevantes para la Cooperativa y que conoce este ente de Supervisión, no se ven reflejados en la información financiera reportada mensualmente a la Superintendencia”*.

“Por lo anterior, teniendo en cuenta que esta actividad de verificación del verdadero estado financiero de COPSERVIR constituye la consecución de un concepto técnico y especializado que demanda un período de tiempo y la intervención de personal calificado; en concordancia con lo señalado en el párrafo segundo del artículo 34 de la Ley 454 de 1998 según el cual “Para el efectivo ejercicio de sus funciones, así como de los objetivos de la supervisión, el control y la vigilancia asignados por la Constitución Política y las leyes, el Superintendente de la Economía Solidaria contará con las facultades precisas para el Superintendente Bancario”, así como con los objetivos y finalidades de proteger los intereses de los asociados y de vigilar la correcta aplicación de sus recursos contenidos en el artículo 35 de la misma ley, y haciendo uso de la facultad prevista en el artículo 84 de la Ley 1328 del 2009, reglamentado en el Decreto 3593 de 2010 que señala la facultada de ordenar a las entidades vigiladas la contratación de auditorías externas”.

Durante la toma de posesión y conforme a los resultados descritos en el diagnóstico, se observan cuentas en el estado de situación financiera y en el estado de resultados, que merecen una revisión detallada, tal y como es reconocido tanto por el Agente Especial y la Revisoría Fiscal en sus respectivos informes, y que, además, confirman la configuración de la causal de toma de posesión identificada por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

En primer lugar se observó un crecimiento importante en el activo en las “cuentas por cobrar de terceros” que pasaron de \$1.975 millones en el año 2018 a \$15.967 millones al corte de abril de 2024, y a la misma fecha, el comportamiento de “Avances y anticipos entregados” por concepto de “Otros” por valor de \$8.017 millones, lo que requiere identificar la dinámica desde los soportes de la información reportada, para esclarecer si se trata de partidas no

depuradas y, por lo tanto, afectadas por posibles fallas en los mecanismos de control interno y de gestión contable, por cuanto no registran deterioro alguno.

En segundo lugar, en el estado de resultados, entre otros, se observa que el bajo desempeño de los ingresos por ventas de ha compensado con el incremento significativo de la cuenta “Otros Ingresos” a partir de 2020, lo que permitió el aumento significativo de excedentes en ese año.

En el nivel de gastos que reporta la cooperativa, se observan entre otros, incrementos en la cuenta “Otros Gastos” en montos significativos en los años 2021 y 2022, de los cuales no se tiene detalle en la información reportada.

De acuerdo con lo reportado por Copservir, el concepto “Otros Ingresos” registrados en 2020 obedecen a un monto de \$15.575 millones correspondientes a “recuperación de provisión de cuentas por cobrar”, valor que no guarda coherencia con las provisiones de las cuentas por cobrar en el activo, ni con valores registrados en cuentas de orden como castigos de años anteriores. Esta misma situación se presenta en diferentes períodos, tal como se observa en diciembre de 2021, por valor de \$4.041 millones, en diciembre de 2022 por valor de \$4.158 millones y, lo más preocupante, en diciembre de 2023, por valor de \$25,517 millones.

Llama la atención que mientras los ingresos solo crecieron un 1% en 2023 respecto del año anterior, los gastos de ventas crecen en un 10% y los de administración en un 4.8% observando mayor participación en los rubros relacionados con sueldos de empleados, horas extras, comisiones, arrendamientos, mantenimientos y reparaciones y otros diversos y así mismo, aquellos por concepto de transporte y fletes, publicidad, propaganda y los correspondientes a procesamiento de datos, estos últimos registrados desde el año 2021.

4.2. Definición de la propuesta

En virtud de las causales que originaron la toma de posesión y las acciones propuestas en el diagnóstico sobre los estados financieros, se considera necesario la consecución de un concepto técnico especializado, que elabore un informe detallado de la realidad financiera de COPSERVIR LTDA., aspecto que se ratifica en la Instrucción dada por la Superintendencia mediante radicado N° 20241000254261 del 21 de junio del presente año *“Instrucción presentación del plan de recuperación de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios - COPSERVIR, y orden de contratación de auditoría externa”*.

Ello, justifica la contratación de una auditoría externa con el propósito de detectar o prevenir irregularidades o inconsistencias en el manejo contable, financiero y operacional de la cooperativa y, por lo tanto, evitar posibles pérdidas y proteger los recursos de los asociados, así como los recursos públicos que actualmente administra.

Para la selección de la firma auditora, se adelantará un proceso de selección con difusión a través de los canales de comunicación de la Cooperativa que tiene alcance a nivel nacional y estableciendo requisitos técnicos y de idoneidad que garanticen que las personas que concurran a esta convocatoria sean personas jurídicas idóneas y con un amplio

reconocimiento a nivel nacional e internacional en materia de auditorías externas, así como considerar su experiencia en el sector, su reputación y cumplimiento normativo, así como su enfoque tecnológico y metodología de trabajo.

Para ello, bajo la coordinación del Agente Especial se han elaborado los Términos de Referencia para convocar a firmas especializadas en auditoría financiera con alcance forense, así como la Resolución 01 de 2024, por la cual se ordena la apertura del proceso de selección para adelantar una auditoría financiera con alcance forense, en virtud del procedimiento PR-GEDO-018 de marzo 2024, que establece los lineamientos del procedimiento de publicidad de los actos administrativos de la Superintendencia de la Economía Solidaria, de conformidad con lo establecido en la Ley 1437 de 2011 “Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo” y demás normas...

La Resolución 01 de 2024, se expide en aplicación a las actuaciones administrativas que adelante la Superintendencia de la Economía Solidaria en todas sus etapas y es de obligatorio cumplimiento entre otros para los agentes especiales y revisores fiscales designados en los procesos de intervención forzosa administrativa en lo que resulte de su cargo.

Tabla 5 Cronograma detallado de implementación propuesta – Estrategia 4

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|-------|---|--|---|--------------------------|
| 4.1 | Adelantar los Estudios Previos o Términos de Referencia para invitar a firmas especializadas. Proyectar acto administrativo para publicación y amplia divulgación, en coordinación con el equipo de abogados del Agente Especial. | N/A | Carlos Vladimir Cobo Ramírez | Julio a Agosto 2024 |
| 4.1.1 | Definir los requisitos para presentación de propuestas e incluirlos en los Términos de Referencia. | N/A | Silvia Milena Patiño León | Julio a Agosto 2024 |
| 4.1.2 | Establecer las variables y su peso porcentual para la evaluación de las propuestas que se alleguen. | N/A | Yobany Montilla Meza | Agosto 2024 |
| 4.1.3 | Definir y registrar los plazos para realizar preguntas y para presentación de propuestas. | N/A | Yobany Montilla Meza | Agosto 2024 |
| 4.1.4 | Definir y registrar los canales de presentación y recepción de propuestas. | N/A | Oscar Segura | Agosto 2024 |
| 4.2 | Publicar en la página web de la cooperativa y demás canales. | N/A | Oscar Segura | Agosto 2024 |
| 4.3 | Consultar el “Big Four” (Las cuatro grandes) de firmas de auditoría para garantizar la invitación a firmas de amplia experiencia y calidad. | N/A | Carlos Vladimir Cobo Ramírez Silvia Milena Patiño León | Julio 2024 |
| 4.4 | Consultar otras firmas auditoras, de | N/A | Carlos Vladimir | Julio 2024 |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / (*) AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|--|--|---|--------------------------------|
| | amplio reconocimiento para garantizar la invitación a firmas de amplia experiencia y calidad. | | Cobo Ramírez Silvia Milena Patiño León | |
| 4.5 | Diseñar y elaborar cartas para extender invitación a firmas identificadas en el "Big Four" y firmas de auditoría reconocidas. Remisión | N/A | Carlos Vladimir Cobo Ramírez Silvia Milena Patiño León | Agosto 2024 |
| 4.6 | Designar equipo evaluador por parte del Agente Especial | N/A | Yobany Montilla Meza | Agosto a Septiembre 2024 |
| 4.7 | Elaborar formato para registro de la evaluación y de acta de resultados. | N/A | Gina Marcela Alvarado | Agosto a Septiembre 2024 |
| 4.8 | Recepcionar propuestas y levantar acta por parte de equipo evaluador. | N/A | Gina Marcela Alvarado | Agosto a Septiembre 2024 |
| 4.9 | Evaluar y seleccionar la firma especializada que adelante la Auditoría Financiera con alcance forense. | N/A | Equipo Evaluador designado | Septiembre 2024 |
| 4.10 | Elaborar minuta de contrato de consultoría por parte del equipo evaluador | N/A | Gina Marcela Alvarado Gustavo Romero | Septiembre 2024 |
| 4.11 | Firmar contrato por las partes, previo cumplimiento de los requisitos precontractuales | N/A | Yobany Montilla Meza | Septiembre 2024 |

(*) El costo de la auditoría externa corresponderá según las propuestas allegadas en el proceso de selección.

4.3. Flujo de caja de la propuesta

Para el pago del servicio contratado será de la siguiente manera:

- Un primer pago correspondiente al 30%, contra la entrega de los productos de la etapa 1.
- Un segundo pago correspondiente al 60%, contra la entrega de los productos de la etapa 2 y 3 que incluye el informe final.
- Un tercer pago correspondiente al 10%, para la terminación del contrato a recibo a satisfacción por parte de COPSERVIR.

4.4. Otros aspectos que se consideren relevantes.

Como base para la opinión del auditor, las normas requieren que el auditor obtenga una seguridad razonable de que los estados financieros están libres de incorrección material, debida a fraude o error. Dicha seguridad razonable se alcanza cuando el auditor ha obtenido evidencia de auditoría suficiente y adecuada para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo.

“La auditoría externa como los informes que de ella se derive, serán confidenciales”.

ESTRATEGIA 5. Generar alianzas estratégicas con organizaciones del sector cooperativo y otras instituciones.

Objetivo 1. Identificar los potenciales actores sujetos de alianzas estratégicas y coordinar el desarrollo de las acciones derivadas (reuniones, elaboración de planes y propuestas; estudios de viabilidad, ejecución o puesta en marcha).

Objetivo 2. Adelantar nuevos acuerdos contractuales rentables y competitivos para la ampliación de la cadena comercial y lograr el posicionamiento de Copservir.

5.1. Descripción General

Las alianzas estratégicas ofrecen a las organizaciones la capacidad de aprovechar sinergias en un entorno comercial cada vez más globalizado y competitivo. Este factor adquiere una relevancia especial en el contexto actual, dado el panorama económico que enfrenta nuestra cooperativa.

Aunque no existe una relación directa entre la ausencia o presencia de alianzas estratégicas y las causales de toma de posesión de la cooperativa, estas alianzas representan una herramienta crucial desde las perspectivas comercial y financiera. Implementar alianzas estratégicas nos permitirá ampliar significativamente el radio de acción de nuestra organización, generando así nuevas alternativas de ingresos adicionales que podrían tener un impacto positivo en la difícil situación financiera.

En este sentido, la cooperativa ha venido centrando su operación únicamente en la administración de Distribuidora Drogas La Rebajan Principal S.A, de la cual depende en alto porcentaje el nivel de ingresos, es por esto que las alianzas estratégicas favorecen el crecimiento para ampliar el alcance de la misión de la cooperativa, acceder a nuevos mercados, tecnologías e innovaciones para lo cual se deben concretar a través de acuerdos, convenios o contratos con otras organizaciones que aporten al posicionamiento y a obtener una ventaja competitiva aprovechando las sinergias identificadas.

5.2. Definición de la propuesta

Con el fin de abordar de manera integral los objetivos se han propuesto una serie de acciones que están diseñadas para enervar de manera efectiva cada uno de los problemas identificados, asegurando así una resolución completa y satisfactoria. Acompañando a estas propuestas, se ha elaborado un cronograma detallado que establece los plazos de ejecución para cada acción, permitiendo un seguimiento riguroso del progreso y la eficacia de las medidas implementadas.

En paralelo, se ha identificado la necesidad de explorar y consolidar alianzas estratégicas que potencialicen el acceso de la cooperativa a nuevos mercados. La formación de estas alianzas no solo abrirá oportunidades para la expansión, diversificación, crecimiento y consolidación de nuestras actividades, sino que también fortalecerá nuestra posición competitiva en el sector.

El primer paso para establecer alianzas estratégicas sólidas y efectivas es la identificación de los actores clave con quienes estas alianzas pueden ser formadas, propósito que tiene como fundamento reconocer a aquellos potenciales aliados que, mediante su colaboración, puedan contribuir significativamente al crecimiento y éxito de la organización.

A partir de esta identificación, se coordinará el desarrollo de diversas acciones que incluyen la organización de reuniones, la elaboración de planes y propuestas, así como la realización de estudios de viabilidad que aseguren la ejecución o puesta en marcha de estas alianzas de manera eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

A continuación se desagregan las actividades para cada uno de los objetivos propuestos:

Objetivo 1. Identificar los potenciales actores sujetos de alianzas estratégicas y coordinar el desarrollo de las acciones derivadas (reuniones, elaboración de planes y propuestas; estudios de viabilidad, ejecución o puesta en marcha).

a) **Retomar y establecer nuevos convenios:** Consolidar una alianza estratégica omnicanal, con agremiaciones y/o comunidades (médicos regionales y nacionales, fondos, entidades cooperativas, proveedores, suscriptores, entre otros), con el propósito de incrementar el tráfico de clientes y las ventas. Esta iniciativa estará alineada con nuestras políticas de precios competitivos, ofreciendo un beneficio de descuento, buen surtido de productos, garantizando así una oferta que responda a las necesidades y expectativas de nuestros consumidores, apoyados con el área comercial, mercadeo y la fuerza de ventas, para lo cual se implementará conforme al detalle de la siguiente tabla:

Tabla 6 Actividades para la retoma y establecimientos de nuevos convenios

| | |
|---|---|
| Identificación y análisis de agremiaciones y comunidades | Realizar un estudio de mercado para identificar agremiaciones, comunidades y entidades clave que podrían ser aliados estratégicos (Médicos Regionales y Nacionales, Fondos, Cooperativas, Proveedores, Suscriptores, entre otros). |
| | Evaluar las necesidades y expectativas de estas organizaciones, así como su potencial para incrementar el tráfico de clientes y las ventas. |
| Desarrollo de la oferta de valor | Diseñar una propuesta de valor atractiva que incluya beneficios, dentro de los que se encuentran descuentos, buen surtido de productos y condiciones especiales que se ajusten con las políticas de precios competitivos de la Cooperativa. |
| | Asegurar que la oferta esté adaptada a las necesidades específicas de cada grupo objetivo. |
| Establecimiento de la alianza estratégica | Iniciar negociaciones con las organizaciones identificadas para formalizar convenios que detallen los términos y condiciones de la alianza |
| | Asegurar que los acuerdos incluyan mecanismos para fomentar el tráfico de clientes hacia la empresa y el incremento de ventas, garantizando beneficios mutuos. |

| | |
|--|---|
| Integración omnicanal | Desarrollar y consolidar una estrategia omnicanal que facilite la interacción con los clientes a través de los diferentes canales existentes (Fígitales), mediante una integración tecnológica. |
| | Coordinar con el área de mercadeo y la fuerza de ventas para garantizar una comunicación coherente y efectiva a través de todos los puntos de contacto. |
| Lanzamiento y promoción de la alianza | Desarrollar una campaña de lanzamiento para dar a conocer la alianza a los clientes potenciales, utilizando herramientas de marketing digital, publicidad tradicional y eventos promocionales. |
| | Asegurar que el equipo de ventas esté completamente informado y capacitado para promocionar los beneficios de la alianza a los clientes. |
| | Generar manual de procesos y capacitación para el personal de puntos de venta y centro de contacto. |
| Monitoreo y ajuste continuo | Incluir en el desarrollo tecnológico los puntos de control automáticos y los reportes (alertas) posteriores que permitan asegurar el proceso y minimizar el fraude. |
| | Implementar en el sistema de analítica (Qlik) una hoja de seguimiento y estadística, para monitorear el rendimiento de la alianza estratégica, midiendo el impacto en el tráfico de clientes y en las ventas. |
| | Realizar ajustes en la estrategia según sea necesario, en colaboración con las áreas comerciales y de mercadeo, para maximizar los resultados |
| Consolidación y expansión de la alianza | Analizar los resultados y si son positivos, explorar oportunidades para expandir la alianza a otras entidades o regiones. |
| | Consolidar la relación con las entidades aliadas a través de la mejora continua de la oferta y la atención al cliente. |

b) Establecer alianzas para ingresar al mercado Institucional: El mercado institucional en Colombia representa un poco más del 60% del total del mercado farmacéutico, es relevante que Copservir como una de las principales cadenas de droguerías en Colombia con presencia en 200 municipios del territorio nacional incurriera en este mercado.

Para esta incursión, es necesario tener en cuenta que se requiere de financiación de capital, primero porque los proveedores de medicamentos institucionales tienen plazos de pago que no se articulan con la gestión de recuperación de cartera; segundo, por la infraestructura que se debe implementar.

Copservir se ha venido preparando para iniciar de forma segura, con una herramienta tecnológica (Mantis Web) que facilita el proceso de dispensación, entrega, facturación y cobro; capacitación en el uso de esta y documentación del proceso. Es necesario explorar los modelos de negociación con proveedores (Laboratorios - Listas de precio/costos), con el fin de proyectar las propuestas.

De forma inicial, la alianza estará orientada a un contrato de corto alcance y baja financiación, para minimizar el riesgo financiero y generar aprendizaje organizacional, para ello en la siguiente tabla se detallan las actividades.

Tabla 7 Actividades para establecer alianzas para ingresar al mercado Institucional

| | |
|---|---|
| Definición del modelo de financiación | Diseñar el flujo de caja de la Cooperativa para definir un modelo de financiación propio o externo. |
| | Gestionar la financiación con fuentes externas tales como préstamos bancarios, líneas de crédito o inversores. |
| | Establecer en los términos de los convenios el esquema de anticipos. |
| Definición de la estructura y roles organizacionales | Definir roles y responsabilidades, en una estructura organizacional que responda al reto que representa incursionar en este mercado |
| | Conocer los términos de la contratación pública o privada con el fin de establecer las responsabilidades. |
| Relacionamiento con entes externos y actores del mercado institucional | Desarrollar nuevos aprendizajes, contactos con el gobierno y las entidades y actores privados que intervienen en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. |
| Identificación y análisis del mercado potencial | Analizar el sector público y privado, calendarios de licitaciones, montos individuales vs. financiación interna. |
| Relacionamiento con proveedores - laboratorios farmacéuticos | Definir los modelos de negociación, formas de pago, proyección de la demanda y definición de precios. |
| Identificación y análisis de necesidades internas para la puesta en marcha | Definir la Infraestructura, Capacitación, Requerimientos tecnológicos, Análisis de riesgos entre otros. |
| Monitoreo y seguimiento | Realizar a través de los sistemas de información que se definan, el monitoreo y seguimiento, haciendo especial énfasis en el proceso de facturación y cobro, gestión de glosas, prevención de fraudes y herramientas de seguimiento en general. |

- c) **Alianzas Financieras y ampliación de formas de pago:** Bancos (franquicias. QR, Billeteras digitales) y Créditos Inmediatos (Addi, Siste Crédito, Flamingo), la propuesta busca establecer alianzas financieras con bancos y plataformas de pago, para ampliar las opciones de pago disponibles para los clientes. Esto incluye colaborar con bancos para integrar franquicias de tarjetas de crédito y débito, implementar pagos a través de códigos QR y billeteras digitales, y ofrecer créditos inmediatos mediante servicios financieros como Addi, Siste Crédito y Flamingo.

El objetivo principal es facilitar las transacciones, mejorar la accesibilidad a los productos y servicios y atraer una mayor cantidad de clientes al ofrecerles diversas alternativas de pago que se adapten a sus necesidades y preferencias. Estas alianzas financieras no solo agilizarán el proceso de compra, sino que también fortalecerán la competitividad de la Cooperativa al ofrecer soluciones de pago modernas y convenientes, para ello se debe

realizar:

- a) Identificar los potenciales aliados.
 - b) Hacer contacto y explorar las condiciones de la alianza, los porcentajes de comisión, los términos de cobro o recuperación de la cartera, verificación de tarjetahabientes, posicionamiento en el mercado, integración tecnológica.
 - c) Definir modelo de convenio desde el aspecto jurídico, comercial entre otros.
 - d) Implementar estrategias de comunicación y divulgación a los puntos de venta, así como el fortalecimiento tecnológico y análisis del riesgo.
 - e) Monitorear y realizar seguimiento del desarrollo de la alianza y flujo de ventas.
- **Fortalecer Alianza con proveedores de medicamentos RX y CP:** Busca garantizar el surtido y capacitación en los PDV de acuerdo con las parrillas que manejan los visitantes médicos. Esta alianza incluye la capacitación del personal en los puntos de venta, para ofrecer un servicio de calidad a los clientes. La capacitación se alinearán con las parrillas de promoción y recomendación que manejan los visitantes médicos, garantizando así que la información transmitida a los clientes sea coherente y respaldada por profesionales de la salud. Esta colaboración no solo asegurará un buen surtido de productos, sino que también fortalecerá la relación entre los proveedores, el personal de los PDV y los clientes, mejorando la experiencia de compra y fomentando la lealtad del consumidor.

Este objetivo aplica también, para el fortalecimiento del programa Plan Recambio, con las siguientes actividades:

- a) Fortalecer la gestión colaborativa con los proveedores frente a sus programas de posicionamiento y evacuación de productos.
- b) Revisar costos y precios
- c) Realizar el análisis de inventario, ya que los costos varían de acuerdo con la disponibilidad y cobertura del programa.
- d) Potencializar la comunicación hacia los puntos de venta y los clientes.

Objetivo 2. Adelantar nuevos acuerdos contractuales rentables y competitivos para la ampliación de la cadena comercial y lograr el posicionamiento de Copservir.

- **Alianza con Cooperativas para impartir educación.**
 - a) Reestructurar el área de capacitaciones para definir los medios y roles de servicio de capacitación y formación
 - b) Crear el portafolio de servicios de capacitación y formación a ofrecer.
 - c) Promover alianzas con otras Cooperativas, para impartir el Curso Básico de Economía Solidaria, ya que Copservir cuenta con la certificación y acreditación de Organizaciones Solidarias otorgada mediante Resolución N° 278 de 2023.
- **Alianza con terceros para el servicio de última milla (Transporte final de mercancía)**

- a) Incorporar nuevos aliados para Copservir como Copidrogas – Discounters.
- **Alianzas para captar nuevos Asociados.** (Escenario de entrega de establecimientos de comercio)
 - a) Adelantar estudio y análisis de modificación estatutaria.
 - b) Definir portafolio de servicios (Pólizas, Créditos, Descuento en DLR)
 - c) Evaluar capacidad financiera del asociado.
 - d) Crear políticas de mitigación del riesgo.
- **Continuidad de las alianzas de portafolio de desmaterializados con entes privados y del gobierno.**
 - a) Realizar acercamiento con el gobierno para pagos de subsidios a través de los puntos de venta. (Adulto mayor - Familias en acción, entre otros).
 - b) Continuar con la ampliación de nuevos portafolios de desmaterializados (Chance, Baloto, Recargas, corresponsal bancario, entre otros).

A continuación, en la tabla se detalla el cronograma que da cuenta de los aspectos considerados, a saber:

Tabla 8 Cronograma detallado de implementación propuesta – Estrategia 5

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|---|---|---------------------------------|-----------------------|
| 5.1. | Retomar y establecer nuevos convenios: Desarrollar y consolidar una alianza estratégica omnicanal, con agremiaciones y/o comunidades (médicos regionales y nacionales, fondos, entidades cooperativas, proveedores, suscriptores, etc.) con el propósito de incrementar el tráfico de clientes y las ventas. Esta iniciativa estará alineada con nuestras políticas de precios competitivos, ofreciendo un beneficio de descuento, buen surtido de productos, garantizando así una oferta que responda a las necesidades y expectativas de nuestros consumidores, apoyados con el área comercial, mercadeo y la fuerza de ventas. | C – A N/A I \$ 7.500.000 | Julián Lugo Héctor Hernández | Octubre a Indefinido |
| 5.2. | Fortalecer alianza con proveedores de medicamentos RX y CP, para garantizar surtido y capacitación en los pdv de acuerdo con las parrillas que manejan los visitadores médicos | C – A N/A I Flujo de caja para compra de inventario para | Julián Lugo Héctor Hernández | Agosto a Indefinido |

| ITEM | DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD | COSTO (C) / AHORRO (A) / INVERSIÓN (I) | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO Y FIN |
|------|---|--|--|--------------------------|
| | | garantizar surtido | | |
| 5.3. | Alianzas Financieras y ampliación de formas de pago: Bancos (franquicias. QR, Billeteras digitales) y Créditos Inmediatos (Addi, Sistecrédito, Flamingo) | N/A | German Cardona Edgar Tarazona | Octubre a Diciembre 2024 |
| 5.4. | Alianzas para ingresar al mercado Institucional. | I \$42.000.000 | Humberto Henoc Gómez Héctor Hernández Yobany Montilla Meza | Agosto |
| 5.5. | Alianza con Cooperativas para impartir educación (Curso Básico de Economía Solidaria) a otras cooperativas - estamos certificados y contamos con la Acreditación de Organizaciones Solidarias | N/A | Yobany Montilla Meza Mauricio Saavedra | Septiembre a Indefinido |
| 5.6. | Alianzas para incrementar nuevos Asociados, ofrecer los servicios actuales (Pólizas, Créditos, Descuento en DLR) (Escenario de entrega de establecimientos de comercio) | N/A | José Castelar Yamileth Angrino | Septiembre a Indefinido |
| 5.7. | Alianza con entidades del gobierno que otorgan subsidios para que Copservir sea pagadora de estos. (Adulto mayor - Familias en acción) | N/A | Yobany Montilla Meza | Septiembre a Indefinido |
| 5.8. | Ampliación Alianza Marka (red de apuestas supergiros - venta de Baloto) | N/A | Carlos Bastos | Septiembre a Indefinido |

5.3. Variables macros a considerar en la propuesta.

Dentro de las variables a considerar en esta estrategia se han identificado las siguientes:

- **Entorno Económico:** Monitorear la estabilidad económica, tasas de inflación, y crecimiento del PIB, ya que estos factores impactan en los objetivos planteados en las estrategias del plan de recuperación y el flujo de caja de la Cooperativa.
- **Participación en Foros y Eventos:** Involucrarse en eventos del sector cooperativo para compartir experiencias, conocer tendencias y fortalecer relaciones con actores clave.
- **Alianzas Público-Privadas:** Fomentar la colaboración con entidades gubernamentales para impulsar proyectos de interés mutuo que fortalezcan la presencia y posicionamiento de la Cooperativa a nivel nacional e internacional.
- **Participación en Iniciativas de Desarrollo:** Involucrarse en proyectos y programas impulsados por el gobierno que promuevan el desarrollo económico y social, contribuyendo a mejorar la imagen corporativa.

5.4. Otros aspectos que se consideren relevantes.

Esta estrategia, está sujeta a la apertura y disposición de los otros actores identificados que aportan de manera directa a la complementación de acciones que brindan el mutuo beneficio para las partes que intervengan.