



Informe *de* **Gestión**
2025

Impulsamos progreso, previsión y bienestar para todos



Impulsamos

progreso, previsión y bienestar

para todos

Órganos de **Administración y Vigilancia**

Consejo de Administración

Principales

Presidente

Jesus Maria Pinto

Vicepresidente

Julián Prado Lorza

Secretaria

María Ximena García Villarreal

Suplentes

Pablo Emilio Forero Parra

Sayuri Paola Tamura Mazo

Carolina Fernández Benavides

Ana Maria Colón
Bernardo Valencia Alzate
Diana Paola García Cardona
Fernando Andrade Rivera
Hugo Alejandro Sighinolfi Encinales
Luis Gerardo Legarda García
Mónica Correa Patiño
Oscar Dario Higuera Montano

Fernando Pérez
Luis Guillermo Sierra Restrepo
Beatriz Elena Escobar Posada
Leonardo Arce Cuervo
Fernando Alberto Rubio Londoño
Alejandro Pizarro López
Helman Iván Monroy Avellaneda
Andrés Bula Arenas



Junta de Vigilancia

Periodo 2024 - 2026

Principales

Armando Arenas Lemos
Francisco José Alarcón Fernandez
Jesús Pabón Idrobo

Suplentes

Fernando Antonio Arango Rendón
Carolina Cubillos Quintero

*El señor Mauricio Enrique Restrepo realizó su retiro voluntario como asociado en agosto de 2024

Comité de Apelaciones

Periodo 2024 - 2026

Principales

Juan Carlos Barragán
Maria Patricia Ariza González
Mary Rojas Berrio

Suplentes

Jairo Galindo Figue
Patricia Cortes Corredor

Revisoría Fiscal

Periodo 2024 - 2026

PWC Contadores y Auditores S.A.S.

Principal

Jhon Alexander Pineda Mejía

Suplente

Jeinner Sánchez Muñoz

Gerente General

Martha Lucía Guerra Vergara



Tabla de Contenido

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y la Gerencia General

Página **7**

1

Informe de Gestión del Consejo de Administración y la Gerencia General

Página **11**

1.1. Entorno macroeconómico y legal	11
1.2. Nuestra gestión	20
1.3. Gestión estratégica	26
1.4. Gestión integral del asociado	40
1.5. Gestión comercial y de mercadeo	71
1.6. Gestión de operaciones y tecnología	82
1.7. Gestión del experiencia de personas	89
1.8. Gestión de riesgos	96
1.9. Gestión de auditoría interna	112
1.10. Balance económico	115
1.11. Balance social y transferencia solidaria	121

2

Informe de Gobierno

Página **138**

3

Informe de Revisor Fiscal

Página **147**

4

Estados Financieros

Página **156**

5

Notas a los Estados Financieros

Página **162**

6

Informe de la Junta de Vigilancia

Página **239**

7

Informe Comité de Apelaciones

Página **242**



Acerca de nuestro informe

Nos complace presentar ante las diversas comunidades de interés los puntos más relevantes de la gestión de Coopcarvajal durante el año 2025, dando cuenta de los logros y compromisos en el ámbito económico y social, la sostenibilidad y el buen gobierno.

Esta información se preparó con la participación de los líderes de la Cooperativa. Se revisó y aprobó por la Gerencia General y la presidencia del Consejo de Administración.

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y la Gerencia General

Estimados asociados, delegados y miembros de la comunidad Coopcarvajal:

*El 2025 fue un año de **decisiones estratégicas y gestión proactiva** en medio de un panorama global cambiante, marcado por la evolución de una economía resiliente pero todavía en terreno contractivo y una baja demanda en el crédito de consumo con tasas que recogieron los efectos de un primer ciclo de descensos. En cuanto a la coyuntura interna, se gestionaron acciones comerciales derivadas de transformaciones en algunos de los negocios de la Organización Carvajal, en coherencia con las estrategias de sostenibilidad empresarial que se deben gestionar en el entorno actual.*

Este contexto demandó el planteamiento de acciones tanto en el corto como en el largo plazo. Es así como el Consejo de Administración, de la mano con sus Comités de apoyo, orientó su labor al seguimiento permanente de la gestión organizacional, al fortalecimiento del gobierno cooperativo, a la toma de decisiones organizacionales clave y el seguimiento de la gestión estratégica, a la evaluación cuidadosa de los principales factores de riesgo y a la maximización de valor para nuestro colectivo de asociados.

*Desde el equipo de Gerencia, la gestión se concentró en una administración disciplinada de las acciones para hacer frente a los efectos de la coyuntura interna y externa, manteniendo el cumplimiento de los indicadores regulatorios y los estándares definidos en materia financiera y de riesgos. Al mismo tiempo, se dio continuidad a la hoja de ruta estratégica, avanzando en los proyectos clave, la construcción de capacidades organizacionales, la transformación tecnológica, así como, la implementación del modelo de servicio y de experiencia del asociado, que se sumó al desarrollo de nuestro talento humano y a la construcción de una cultura organizacional incluyente, empática y centrada en el asociado, permitiéndonos ver el impacto de nuestro propósito en torno a la generación de oportunidades de **progreso, previsión y bienestar para nuestros asociados y sus familias.***



Jesús María
Pinto

**Presidente del
Consejo de
Administración**



Como resultado del ejercicio 2025, alcanzamos unos excedentes netos de \$2,626 millones con una ejecución presupuestal del 120%. Adicionalmente, entregamos más de \$4,400 millones en transferencia solidaria a nuestra comunidad de asociados, a través de auxilios, revalorización de aportes, beneficios en tasas de interés, descuentos en convenios y alianzas. Consolidando en conjunto un balance económico, social y solidario que reafirma nuestro compromiso de generar valor de forma integral y sostenible a nuestra comunidad de más de 5,400 asociados.

Alineados con el principio cooperativo de control democrático de los asociados, realizamos la LXXXII Asamblea Ordinaria de Delegados 2025 y se llevó a cabo el proceso de elección de delegados para el periodo 2026-2028, con las garantías y la logística necesarias para realizarlo de manera 100% virtual, quienes iniciarán su gestión en la Asamblea de marzo del 2026.

El informe de gestión que a continuación se presenta ante la Asamblea General detalla todos estos esfuerzos, alineados con nuestros principios cooperativos, el cumplimiento normativo y el propósito institucional de Coopcarvajal.

Concluimos este mensaje expresando nuestros agradecimientos a nuestros asociados por su confianza y participación activa en la vida cooperativa, a nuestra Asamblea General de Delegados, Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal, que con su trabajo y ejercicio de control contribuyen al fortalecimiento institucional y al buen gobierno, a los Comités de apoyo por su acompañamiento técnico, su análisis responsable y su contribución permanente a la toma de decisiones; aquí destacamos la labor del Comité de Juventud Coopcarvajalina, que durante su periodo de gestión asumió un rol relevante para la comunidad de jóvenes asociados, tanto en el diseño de una oferta de valor adaptada a sus necesidades, como en la promoción de su participación y sentido de pertenencia con nuestra Cooperativa. Un agradecimiento muy especial al equipo humano de la Cooperativa, cuyo compromiso y profesionalismo han sido fundamentales para atender los desafíos del año y avanzar con las prioridades institucionales.

Jesús María Pinto
Presidente Consejo de Administración

Martha Lucía Guerra Vergara
Gerente General



Martha Lucía
Guerra Vergara

Gerente General





Informe de **Gestión**
del **Consejo**
de Administración y Gerencia General



Entorno
Macroeconómico
y legal

1. Informe de Gestión del Consejo de Administración y la Gerencia General

1.1 Entorno macroeconómico y legal

Panorama internacional

Durante 2025, la economía global mostró una evolución estable de la actividad económica proyectando un crecimiento del 3.3%, en comparación con el 3.2% registrado en 2024. Entre los principales retos estuvo la escalada arancelaria que adelantó Estados Unidos, reconfigurando cadenas de suministro y generando efectos mixtos entre países exportadores; todo esto, en medio de un contexto de elevada incertidumbre. Por otra parte, los altos niveles de deuda pública restringieron el margen de maniobra de los gobiernos para aplicar políticas fiscales contracíclicas y las altas tasas de interés de largo plazo limitaron la inversión. La inflación enfrentó presiones al alza inducidas por los aranceles que fueron acumulándose a lo largo de las cadenas de suministro, especialmente en las economías avanzadas. No obstante, existe una disparidad significativa en las economías emergentes, en los que la menor demanda de bienes ha ocasionado una revisión a la baja en las proyecciones de inflación.



Indicador	2023	2024	2025	2026
Producto mundial	3,3	3,2	3,2	3,1
Economías avanzadas	1,7	1,8	1,8	1,7
Estados Unidos	2,9	2,8	2,4	2,1
Zona del euro	0,4	0,8	1	1,2
Alemania	0,3	0,7	0,9	1,1
Francia	1	1,1	1,1	1,2
Italia	1,2	1,1	1,1	1
España	2,7	2,9	2,9	2,6
Japón	1	1,1	1,1	1
Reino Unido	0,3	1,3	1,3	1,4
Canadá	1,8	2,1	2	1,9
Otras economías avanzadas	1,8	2,1	2,1	2
Economías emergentes y en desarrollo	4,4	4,2	4,2	4,1
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	5,7	5,3	5,2	5,1
China	5	4,2	4	3,8
India	6,3	6	5,9	5,8
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2,2	2,3	2,5	2,6
Rusia	3,6	2,2	2,3	2,4
América Latina y el Caribe	2,2	2,1	2,1	2,2
Brasil	2,9	2,1	2,1	2,2

Tabla 1 América Latina y el Caribe. Proyecciones de crecimiento económico 2023-2026

Se espera que la economía de Estados Unidos se desacelere al cierre de 2025, con un crecimiento del 2.1%, en comparación con el 2.8% registrado en 2024. En el ámbito monetario, la Reserva Federal redujo sus tasas en el segundo semestre de 2025, en respuesta a la desaceleración del mercado laboral, el costo del servicio de la deuda pública y la moderación de la inflación.

En Europa, el crecimiento siguió siendo débil, con una tasa del 1.4% para 2025, afectada por la menor demanda externa, debilidad de la inversión y persistentes problemas de productividad. La inflación se ubicó en el rango meta del 2% estabilizando la política monetaria; sin embargo, los altos niveles de deuda siguen siendo un limitante en los márgenes de actuación.

En Asia, India se consolidó como uno de los principales motores de crecimiento mundial impulsado por el consumo y los servicios tecnológicos, mientras que China avanzó en una senda de expansión más moderada, influenciada por la debilidad del consumo, la deflación, el exceso de capacidad productiva y los problemas del sector inmobiliario.

América Latina y el Caribe registraron un crecimiento moderado, apalancado en la demanda interna y el consumo privado. Las perspectivas apuntan a que la Región mantendrá una dinámica de bajo crecimiento, ante las presiones de un contexto internacional incierto. La inversión permaneció restringida por tasas de interés aun elevadas y por la incertidumbre geopolítica. La inflación subyacente mostró señales de moderación por la desaceleración del consumo y en la normalización de los costos de transporte. En este contexto de convergencia hacia las metas de inflación, algunos bancos centrales de la región redujeron sus tasas de política monetaria

En este marco, las proyecciones para 2026 anticipan un crecimiento moderado, con una leve mejora en algunas economías avanzadas y la estabilización en los mercados emergentes.

Panorama nacional

En el 2025, la economía colombiana mostró señales de recuperación gradual tras la desaceleración de los años 2023 y 2024. El desempeño macroeconómico estuvo influenciado por la evolución del consumo de los hogares y el comportamiento del mercado laboral apoyado en mejores ingresos y remesas. En contraste, la inversión sigue rezagada ubicándose en uno de los niveles más bajos del siglo, lo que reduce la competitividad regional y limita el crecimiento de largo plazo. En este entorno, se proyecta un crecimiento del 2.6 % en el PIB al cierre de 2025.

Indicador	2023	2024	2025	Proy. 2026
Crecimiento del PIB (%)	0,6	1,8	2,6	2,9
Inflación anual (%)	9,3	5,2	5,1	6,5
Tasa de intervención Banco de la República (%)	13	12	9,25	11,25
Tasa de desempleo (%)	10,2	9,9	8,0	9,4
Crecimiento de la cartera total (%)	-2,5	-0,8	1,0	3,6

Tabla No. 2 Principales indicadores macroeconómicos – Colombia. Fuente: Corficolombiana

La inflación continuó su proceso de convergencia, aunque a un ritmo más lento de lo inicialmente esperado, influida por presiones en el componente de alimentos y por factores asociados a ajustes en costos. En este contexto, el Banco de la República mantuvo una postura prudente en la conducción de la política monetaria, priorizando el control inflacionario y la estabilidad macroeconómica. Existen riesgos derivados de la política fiscal expansiva y de un aumento significativo en el salario mínimo real en 2026, que podría provocar un aumento de la inflación.

En el mercado laboral, el desempleo se mantuvo en un dígito, apoyado por el crecimiento del empleo público, la informalidad y el ingreso por remesas, factores que contribuyeron a sostener el nivel de ocupación, aunque con retos en términos de calidad del empleo. Por su parte, el crédito comenzó a mostrar señales de recuperación tras un periodo prolongado de desaceleración, con un mejor desempeño en las modalidades de vivienda y comercial, mientras que el crédito de consumo continuó con un crecimiento negativo.

Las proyecciones para 2026 anticipan una continuidad en la política monetaria restrictiva para garantizar que la inflación se aproxime al rango meta, un crecimiento moderado del PIB con el consumo interno como principal motor y una mayor normalización de las condiciones financieras. Se proyecta que los déficits fiscales se sitúen por encima del 4% del PIB mientras la regla fiscal se encuentre suspendida. Uno de los retos más importantes será estabilizar la deuda y restablecer la confianza de los inversores mediante el regreso de la implementación

de la regla fiscal, que establezca un ancla de la deuda creíble a mediano plazo. Los desafíos del entorno refuerzan la necesidad de una gestión institucional prudente, enfocada en la sostenibilidad, la adecuada administración del riesgo y el acompañamiento responsable a los asociados.

Entorno legal y regulatorio

Durante el año 2025, las disposiciones contenidas en la Ley 79 de 1988, por la cual se regula el marco jurídico del cooperativismo, y en la Ley 454 de 1998, que establece normas para el sector de la economía solidaria, no sufrieron modificaciones. Sin embargo, es relevante destacar que el Proyecto de Ley No. 088 de 2024, presentado en agosto de 2024, avanzó hasta segundo debate en el Senado de la República, quedando pendiente su trámite en la Cámara de Representantes. Dicho proyecto busca dotar al cooperativismo de una normativa acorde con las actuales circunstancias organizacionales, facilitar su fortalecimiento y considerar la especial naturaleza de las cooperativas, incluyendo algunos elementos de supervisión previstos en la Ley 454 de 1998.

Por otra parte, en junio de 2025 el Congreso de la República aprobó la Ley 2466 de 2025, mediante la cual se adoptó una Reforma Laboral que introduce cambios significativos en la regulación de las relaciones laborales. Entre las principales modificaciones se destacan:

- La adopción del contrato a término indefinido como regla general de contratación.
- La configuración del contrato de aprendizaje como contrato laboral especial a término fijo.
- La monetización de la cuota de aprendizaje.
- Ajustes en los horarios de inicio de la jornada laboral diurna y nocturna.
- Nuevas disposiciones sobre recargos y procesos disciplinarios.

Cabe precisar que, salvo lo relativo a la contratación de aprendices y la monetización de la cuota de aprendizaje, estas modificaciones no generan un impacto significativo en la forma en que Coopcarvajal ha venido desarrollando sus relaciones laborales con sus colaboradores.

En lo concerniente a la normatividad expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria, en su calidad de entidad supervisora, durante el año 2025 se emitieron las siguientes circulares externas que resultan aplicables:

- Circular Externa No. 73: Modificó el numeral 3.2 del Capítulo V del Título IV de la Circular Básica Jurídica, en relación con la vigencia de las reformas estatutarias.
- Circular Externa No. 75: Impartió instrucciones sobre la creación potestativa, conformación y funcionamiento del Comité Consultivo del Consejo de Administración.
- Circular Externa No. 77: Derogó la Circular Externa No. 73, anteriormente mencionada.
- Circular Externa No. 78: Modificó y adicionó el Capítulo VI, Título II de la Circular Básica Jurídica, respecto del requisito de título profesional para gerentes principales y suplentes.
- Circular Externa No. 94: Derogó la Circular No. 88 de 2025 y presentó la Guía para la Implementación de las Mejores Prácticas de Buen Gobierno en Empresas Solidarias, cuyo propósito es fortalecer la transparencia y la confianza institucional. La Guía incluye treinta (30) medidas, de las cuales se derivan ciento veinticuatro (124) recomendaciones; entre ellas, veinte (20) son de obligatorio cumplimiento para las entidades. Asimismo, la Circular establece un cronograma de implementación a partir de abril de 2026 y adopta el principio de "Adopte o Explique", lo que implica que, en caso de no acoger alguna de las medidas previstas, la Cooperativa deberá justificar de manera clara las razones que sustentan su no adopción.

Por último, en junio de 2025 la Superintendencia de la Economía Solidaria expidió la Guía de Derecho de los Asociados y Protección al Consumidor en el Sector Solidario, en la cual se precisó que dicha entidad es competente para conocer vulneraciones de derechos en la condición de asociados a organizaciones solidarias, mientras que las vulneraciones de derechos en calidad de consumidores corresponden a la Superintendencia de Industria y Comercio, como autoridad nacional de protección del consumidor conforme a lo dispuesto en la Ley 1480 de 2011.

Sector cooperativo

Con el lema "Las cooperativas construyen un mundo mejor" el año 2025 fue declarado Año internacional de las cooperativas por la ONU, dejando un balance positivo en cuanto a reconocimiento global, contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y definición de la agenda 2030. Gremios, organizaciones y actores del Sector solidario en todo el país resaltaron los espacios de reflexión y valoración del trabajo colaborativo generados en el marco de esta agenda, destacando los avances alcanzados en cuanto a sensibilidad social, fortalecimiento de ecosistemas cooperativos, desarrollo normativo y promoción del liderazgo público.

La Superintendencia de la Economía Solidaria, en su informe al corte del primer semestre de 2025 reveló que 3.860 entidades están bajo su supervisión y atienden a más de 7.6 millones de asociados con una composición diversa: 90% pertenecientes a estratos 1, 2 y 3; 52% mujeres; 8% madres cabeza de hogar y un 15% jóvenes. Estas cifras reflejan el carácter incluyente del modelo solidario, que continúa ofreciendo oportunidades a segmentos sociales que suelen enfrentar barreras de acceso al sistema financiero formal. Entre las entidades supervisadas 172 son cooperativas de ahorro y crédito, que, de acuerdo con cifras publicadas al corte de noviembre de 2025, administran activos por \$24 billones, con una cartera neta que participa en el 75% y crece un 8% frente al mismo corte del año anterior. Estas cifras dan cuenta del papel del sector cooperativo como motor de desarrollo social y económico, bajo una estructura singular que combina la eficiencia empresarial con el compromiso al servicio de las comunidades.

De otro lado, el sector avanzó en la adopción de mejores prácticas de gobierno cooperativo, gestión de riesgos y control interno, en coherencia con los lineamientos impartidos por los entes de supervisión. Este proceso ha implicado un esfuerzo continuo por equilibrar el cumplimiento normativo con la preservación de la identidad cooperativa, asegurando que las exigencias regulatorias se integren de manera armónica a la gestión institucional.

Si bien, hay retos como el acceso al financiamiento adecuado, la escasa comprensión del modelo por parte de los gobiernos locales que formulan las políticas públicas y la competencia con grandes conglomerados; es evidente que las Cooperativas cuentan con un potencial importante para liderar procesos de innovación social y empresarial. La digitalización, la conectividad global y el valor del conocimiento como recurso estratégico, son elementos que combinados ofrecen apertura a nuevas oportunidades. Es así como en adelante será de gran importancia avanzar en los siguientes frentes:

Innovación tecnológica: Hay que transformar la manera de operar facilitando la comunicación, el acceso a bienes y servicios ofrecidos, la apertura a nuevos mercados, la participación democrática y la transparencia en su gestión.

Desarrollo sostenible: Liderar iniciativas de economía circular y protección medioambiental.

Inclusión social: Además del acceso a servicios y productos financieros, hay que expandir los mecanismos para empoderar a las comunidades vulnerables con soluciones de empleo y formación.

Innovación social: Las soluciones colaborativas enmarcadas en los valores solidarios son claves para implementar proyectos que integren el desarrollo humano con la sostenibilidad. La clave está en integrar a otros actores sociales y empresariales, a partir del conocimiento natural que gestionan las cooperativas de cara a los problemas sociales de las comunidades que atienden.

Innovación empresarial: El conocimiento y las soluciones tecnológicas son elementos que integrados constituyen un motor de progreso. Las cooperativas tienen al alcance la posibilidad de ser pioneras en soluciones empresariales éticas y sostenibles mediante el diseño de nuevos modelos de negocio basados en plataformas tecnológicas, con alcances que pueden llegar hasta el establecimiento de redes de cooperación transnacionales. Establecer alianzas con centros de investigación puede ser un elemento clave para maximizar el impacto y adaptarse a los cambios globales.

Relevo generacional: Es necesario promover un mayor entendimiento del modelo cooperativo entre la población, especialmente los jóvenes, para garantizar la permanencia entre generaciones futuras.

En resumen, el 2025 fue un año de gran impulso y visibilidad para el sector cooperativo, afianzando las bases necesarias para enfrentar los retos del entorno y continuar en los escenarios de futuro desempeñándose como herramienta de desarrollo sostenible y equidad, construyendo comunidades más solidarias, autosuficientes y autogestionadas.



Nuestra

Gestión

1.2. Nuestra Gestión

Durante 2025, la gestión de Coopcarvajal se orientó a consolidar un modelo institucional que articula visión estratégica, eficiencia operativa, gestión prudente del riesgo, solidez financiera y generación de bienestar social, en coherencia con nuestros cuatro ejes estratégicos:

- 1. Cuidamos de nuestra comunidad de Asociados.*
- 2. Entregamos soluciones para cada etapa de vida con valor temprano.*
- 3. Potenciamos el crecimiento sostenible balanceado con la rentabilidad social.*
- 4. Desarrollamos nuestra organización y su talento manteniendo una alta eficiencia operacional.*

En este contexto, uno de los habilitadores claves para avanzar con nuestra visión ha sido el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y operativas, como soporte transversal para la prestación de los servicios y la experiencia del asociado. De igual forma, impulsamos la modernización de la infraestructura, adoptamos herramientas para la toma de decisiones basada en datos y la mejora de la eficiencia operativa, fortalecimos la seguridad digital y avanzamos en la implementación del modelo de servicio y de experiencia del asociado. Estos esfuerzos nos preparan para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo, digital y altamente regulado.

La gestión integral de riesgos también ha sido crucial en la transformación y el crecimiento sostenible de nuestra cooperativa, por ello, durante el año 2025 el Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) se consolidó como un pilar fundamental del gobierno



corporativo y de la gestión prudencial de Coopcarvajal, contribuyendo a fortalecer la estabilidad financiera y la solidez de la organización. Es así como, el seguimiento permanente y disciplinado a los límites de exposición por tipo de riesgo, junto con la definición y adopción de un marco de apetito de riesgo alineado con la estrategia institucional, permitieron asegurar una adecuada correspondencia entre el nivel de riesgo asumido y la capacidad patrimonial de la Cooperativa. De igual forma, la incorporación de capacidades avanzadas de analítica de datos fortaleció la toma de decisiones hacia una gestión más preventiva. La profundización en la estrategia de fianza se constituyó en un mecanismo relevante de mitigación del riesgo de crédito, y junto con otras iniciativas de mejora implementadas en los procesos de crédito, tesorería y en el modelo de relacionamiento comercial contribuyeron a la consolidación del perfil de riesgo conservador para la Cooperativa, en coherencia con los principios de administración prudente exigidos por el ente de supervisión y con el propósito de crecimiento sostenible.

Dimos la bienvenida a 415 nuevos asociados a quienes les reiteramos nuestro compromiso para acompañarlos en sus objetivos de progreso, bienestar y previsión. A lo largo del año se presentaron cambios en la dinámica social en el marco de transformaciones presentadas en algunos de los negocios de la Organización Carvajal que incidieron directamente en la evolución de la base de asociados. A fin de mitigar los efectos se pusieron en marcha iniciativas de retención y fidelización, que junto con la estrategia de vinculación permitieron cerrar con 5,411 asociados.

En desarrollo de su compromiso con la generación de valor integral, en 2025 la Cooperativa registró un balance social y solidario por \$4.463 millones, resultado de los beneficios otorgados a los asociados a través de distintos frentes. Este monto incorpora la revalorización de aportes por \$445 millones, los ahorros obtenidos en tasas de crédito y ahorro frente a las condiciones del mercado por \$835 millones, el GMF asumido por Coopcarvajal en cuentas de ahorro por \$16 millones, y las condiciones favorables negociadas en seguros y servicios, que representaron beneficios por \$1.755 millones. Asimismo, destinamos alrededor de \$1.412 millones en auxilios, actividades de bienestar e incentivos de fidelización, beneficiando directamente a miles de asociados y sus familias, representados en auxilios de salud (\$673 millones), auxilios sociales (\$146 millones), auxilios de educación (\$121 millones), recreación (\$64 millones), otros fines, fidelización y apoyo familiar (\$319 millones) y el Proyecto Educativo

Socio Empresarial Solidario – PESEM (\$89 millones).

En complemento a este balance social, durante 2025 se impulsaron programas que vinculan el componente solidario con soluciones financieras. En educación formal, se beneficiaron 706 asociados con una inversión de \$112 millones; adicionalmente, a través del convenio con ICETEX, 92 beneficiarios accedieron a apoyos educativos por \$67 millones. En vivienda, mediante el convenio con FINDETER, 12 asociados y sus familias accedieron a financiación que alcanzaron un monto de 1.009 millones con tasa compensada, con reducciones de hasta 660 puntos básicos en la tasa de interés.

La gestión administrativa y financiera de Coopcarvajal se desarrolló en un entorno de mercado caracterizado por una relativa estabilidad en las tasas de interés, donde la tasa interbancaria se mantuvo alrededor del 9,25% durante el año. En este contexto, la Cooperativa adelantó una administración responsable y prudente, que permitió sostener una oferta competitiva tanto en captación como en colocación, consolidando un margen financiero estable, en coherencia con las condiciones del mercado y con el perfil de riesgo institucional.

La situación financiera reflejó una evolución favorable de los principales componentes del balance. El activo total alcanzó los \$90.252 millones mostrando un crecimiento frente al periodo anterior del 5,6%, manteniendo la tendencia positiva observada en ejercicios previos. En la cartera, como principal componente del activo, hubo que enfrentar el efecto de mayores prepagos principalmente por terminaciones en el vínculo laboral de algunos asociados, pero manteniendo indicadores de calidad de cartera en niveles controlados y por debajo de los promedios del sector solidario.

El pasivo, por su parte, logró un saldo de \$23.509 millones y evidenció una variación anual del 12,8% atribuido en gran medida al crecimiento de los depósitos en los productos CDAT y Ahorro permanente, respaldado por el seguimiento permanente a las tasas del mercado realizado por el Comité de Liquidez. Este crecimiento también refleja las obligaciones financieras que se han desembolsado por FINDETER en el marco del programa de vivienda con tasa compensada.

El patrimonio continuó fortaleciendo su tendencia de crecimiento, apoyado en el comportamiento de los aportes sociales y cerró con un saldo de \$66.744 millones e

incremento anual del 3.3%, mientras que los aportes cerraron con \$48.844 millones alcanzando un crecimiento anual del 3.1%.

En cuanto al estado de resultados, la Cooperativa generó excedentes netos por \$2.626 millones con un ROE (retorno sobre el patrimonio) del 5,3% y un margen neto de 25,22%, manteniendo los niveles del año anterior en medio de una dinámica influenciada por la disminución en las tasas de interés en línea con el entorno macroeconómico, así como, el descenso en la base social, una menor demanda de crédito y prepagos de cartera, por cuenta de la finalización del vínculo laboral de algunos asociados. Este resultado refleja una gestión financiera que se mantiene sólida y en línea con la coyuntura interna y externa. Los ingresos estuvieron compuestos principalmente por intereses de cartera, complementados por ingresos de tesorería y comisiones de seguros, mientras que los egresos se mantuvieron controlados, incluyendo los costos por intereses de captaciones, los gastos operativos y el deterioro de cartera, este último abarcando inclusive una mayor cobertura prudencial de la cartera en riesgo.

A continuación, se ponen de manifiesto las siguientes revelaciones en cumplimiento a las normas establecidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y de lo dispuesto en el Art.47 de la Ley 222 de 1995:

1. Pagos por los siguientes conceptos:
 - \$652 millones por salarios de los Representantes Legales, principal y suplentes de Coopcarvajal, cuyo detalle se encuentra revelado en las notas a los estados financieros.
 - \$30 millones por reconocimiento de gastos a los miembros del Consejo de Administración, por la asistencia a las reuniones periódicas necesarias para el adecuado funcionamiento de la Cooperativa, conforme se detalla en las notas a los estados financieros.
 - \$164 millones en gastos de publicidad, debidamente revelados en las notas a los estados financieros.
 - \$416 millones por Pago de honorarios, según lo informado en las correspondientes notas a los estados financieros.

2. Así mismo, se informa que las inversiones en otras sociedades al cierre de 2025 ascienden a \$233 millones correspondieron a participaciones en las siguientes entidades, conforme a los valores revelados en los estados financieros:

• Confecoop Valle	\$18 millones
• La Equidad Seguros Generales	\$115 millones
• La Equidad Seguros de Vida	\$85 millones
• Banco Coopcentral	\$9 millones
• Servivir	\$6 millones

3. Coopcarvajal no realizó durante el año 2025, transferencias de dinero a título gratuito o cualquier otro, a favor de personas naturales y jurídicas, como tampoco efectuó donaciones o brindó apoyo a campañas políticas.

4. Coopcarvajal dio estricto cumplimiento al licenciamiento del software y al uso legal de los productos protegidos por el derecho de propiedad intelectual y el derecho de autor, de acuerdo con lo establecido en la ley 603 de 2000.



Gestión

Estratégica

1.3. Gestión Estratégica

1.3.1. Formulación estratégica

Durante los años 2024-2025, la cooperativa desarrolló un ejercicio profundo de reflexión estratégica que dio origen a nuestro *Direccionamiento Estratégico 2025-2028*, apoyados en metodologías que soportaron este ejercicio con claridad y visión.

Resaltamos entre otros, los siguientes ejercicios realizados en el marco de la formulación estratégica:



Figura No. 1 Formulación estratégica

- **La Voz del asociado** fue uno de los insumos fundamentales para el diseño y priorización de estrategias, a través de dos instrumentos que permitieron recopilar valiosos aprendizajes sobre la percepción, necesidades y expectativas de los asociados: 1) **Encuesta nacional de asociados**, que contó con la participación de 2,297 asociados, lo que representa el 41% del total de la base social y 2) **Entrevista a profundidad** realizadas a diferentes grupos de interés y cuerpos colegiados de la Cooperativa: Asociados, No Asociados, Exasociados, Consejo de Administración, Delegados, Comité de Juventud, Junta de Vigilancia, Alta Dirección de Carvajal, Líderes de experiencia de personas.

- **Playing to Win (donde jugar, como ganar):** Este ejercicio permitió responder de manera estructurada a preguntas fundamentales sobre la estrategia institucional, tales como: ¿Cuál es la aspiración ganadora?, ¿dónde jugar?, ¿cómo ganar?, ¿qué capacidades son necesarias? y ¿qué sistemas de gestión deben soportar la estrategia?, A partir de estas decisiones, se definió con mayor precisión el posicionamiento institucional, el enfoque asociado-céntrico, el imperativo de cambio (acelerar el círculo virtuoso de la asociatividad, aumentar la tenencia de productos, la permanencia, los excedentes y la reinversión social) y el tránsito hacia un modelo de soluciones integrales por momentos de vida.
- **Horizontes de crecimiento:** Planificar la estrategia de innovación y crecimiento a corto, mediano y largo plazo fue uno de los ejes fundamentales de la presente formulación estratégica, es así como, a través de este ejercicio, fue posible balancear las estrategias a desarrollar en diferentes horizontes de tiempo para la Cooperativa, equilibrando la optimización del negocio actual (Horizonte 1), con la exploración de oportunidades emergentes (Horizonte 2) y la creación de nuevos negocios y opciones futuras de crecimiento (Horizonte 3) para asegurar la sostenibilidad en el largo plazo

Este enfoque permitió la declaración de nuestro propósito superior en alineación con nuestra misión, visión y valores institucionales, a la vez que facilitó la traducción de la estrategia en mapas de procesos, proyectos estratégicos y estructura organizacional, garantizando alineación y ejecución organizacional.

1.3.2. Direccionamiento estratégico 2025-2028

El direccionamiento estratégico de Coopcarvajal para el período 2025–2028 se construye como un sistema integrado, en el que el propósito superior, la misión, la visión, los valores, el mapa estratégico, la cadena de valor y los proyectos, se articulan de manera coherente para orientar la toma de decisiones, la ejecución y la medición de resultados. Este enfoque permite alinear la gestión institucional con las necesidades reales de los asociados, garantizando una estrategia clara, medible y sostenible.



1.3.2.1. Propósito superior

**Impulsamos
el progreso, la previsión y el bienestar**
de nuestros asociados y sus familias
a través de soluciones integrales
para cada uno de sus momentos de vida.

La estrategia institucional para el periodo 2025–2028 se fundamenta en nuestro propósito superior con una declaración que marca una evolución estructural en el modelo institucional de Coopcarvajal, al reafirmar que somos una organización asociado-céntrica, transitando desde una lógica con foco en la oferta de productos hacia un enfoque de soluciones integrales, diseñadas para generar impacto real, cercano y sostenible en la vida de nuestros asociados.

Visión asociado-céntrica



Figura No. 2 Círculo virtuoso

La consolidación de la visión asociado-céntrica como un principio transversal del direccionamiento estratégico 2025–2028, se materializa a través de la implementación del nuestro nuevo modelo de servicio y experiencia del asociado que inicio en 2025, el cual permitirá acelerar el círculo virtuoso de la asociatividad al impactar positivamente la experiencia del asociado, la tenencia de soluciones y la tasa de uso, impulsando a la vez la permanencia, la fidelización y la reinversión social.

En este contexto, la estrategia institucional ha definido priorizar las estrategias, procesos y proyectos que permitan acelerar el círculo de la asociatividad, enfocándose en el incremento de la tenencia de soluciones y la tasa de uso, logrando en 2025 avances significativos como un aumento de 0,62 soluciones por asociado, al pasar de 3,58 a 4,20 soluciones, y un crecimiento del 6% en la tasa de uso, que se elevó del 56% al 62%.

Propuesta de valor centrada en soluciones integrales

Progreso

Emprendimiento

Educación

Construcción
de patrimonio
Movilidad

Construcción
de patrimonio
Vivienda

*Soluciones integrales por
medio de rutas
para el progreso,
previsión y bienestar*

Salud

Seguros

Auxilios sociales
y mutuales

Recreación
y cultura

Previsión y Bienestar

Figura No. 3 Rutas de progreso, previsión y bienestar

Nuestra propuesta busca entregar valor temprano y consistente con las necesidades en sus momentos de vida y las oportunidades identificadas a través del análisis de datos, la segmentación de los asociados en arquetipos y la entrega de soluciones integrales de progreso, previsión y bienestar acordes con su ciclo de vida. Es así como, la ruta del progreso, integra servicios, convenios y productos enfocados en vivienda, movilidad, educación y emprendimiento, y la ruta de la previsión y bienestar, abarca beneficios en salud, aseguramiento, bienestar, solidaridad y experiencias.

Arquetipos por momentos de vida

Para llevar a la práctica esta visión y la propuesta de valor, Coopcarvajal adoptó un modelo de segmentación por arquetipos, como habilitador clave del modelo de soluciones integrales, la base social de la cooperativa fue segmentada por edad a través de arquetipos, permitiendo comprender de manera más profunda las necesidades, expectativas y comportamientos de los asociados en cada etapa de su vida.



Exploradores 18 a 28 años

Asociados en etapas tempranas de su vida productiva, con necesidades orientadas a educación, primer empleo, independencia financiera y construcción de historial.



Constructores 29 a 39 años

Asociados enfocados en consolidar su proyecto de vida, con énfasis en vivienda, familia, crecimiento profesional y emprendimiento



Previsores 40 a 49 años

Asociados en una etapa de estabilidad, con mayor foco en planeación, protección, educación de hijos y fortalecimiento patrimonial.



Consolidados 50 a 59 años

Asociados con necesidades orientadas a la preservación de patrimonio, bienestar, protección y preparación para el retiro.



Maestros Más de 60 años

Asociados en etapas de disfrute y legado, con foco en bienestar integral, salud, recreación y acompañamiento.

Figura No. 4 Segmentación de asociados por arquetipos

Esta segmentación también ha permitido diseñar y priorizar soluciones integrales diferenciadas, alineadas con los momentos de vida de cada arquetipo, fortaleciendo la pertinencia de la oferta y la profundidad de la relación con los asociados.

1.3.3. Misión, visión y valores institucionales

La misión, la visión y los valores institucionales son el pilar de la cultura organizacional y la estrategia de nuestra cooperativa, actuando como un sistema integrado que permite guiar las decisiones y alinear a los equipos hacia un objetivo común: el de generar valor de manera sostenible para nuestros asociados.

Misión

Guiados por nuestra identidad cooperativa, nuestra misión no solo declara el propósito fundamental de Coopcarvajal, sino que también marca el camino para alcanzarlo, siendo un faro para la planificación operativa y la alineación organizacional.

**Somos una organización solidaria que impulsa
el progreso, la previsión y el bienestar
de nuestros asociados y sus familias**

*integrando la innovación, el talento humano, el buen gobierno,
la sostenibilidad y la rentabilidad social como*

ejes fundamentales de nuestra gestión

Visión

En coherencia con nuestro propósito superior y misión institucional, nuestra visión proyecta a la organización como "El principal aliado" que acompaña a sus asociados en cada etapa de su vida, consolidando relaciones de largo plazo basadas en la confianza y el valor compartido.

**Ser el principal aliado de nuestros asociados
en cada etapa de su vida,**

con una oferta integral, cercana y sostenible

Valores

Nuestro direccionamiento estratégico tiene como marco para la gestión, cinco valores institucionales que guían nuestra cultura y la actuación organizacional, lo que se refleja en la forma de decidir, relacionarse y ejecutar la estrategia: solidaridad, respeto, cumplimiento de compromisos, integridad y orientación al servicio.



Figura No. 5 Valores Coopcarvajal

1.3.4. Ejes y objetivos estratégicos

Ejes estratégicos Coopcarvajal 2025–2028

Con la mirada en el año 2028, hemos trazado un camino estratégico compuesto por cuatro ejes estratégicos y trece objetivos de largo plazo, que nos permitirán alcanzar el propósito superior de impulsar el progreso, la previsión y el bienestar de nuestros asociados y sus familias, así como, fortalecer nuestra esencia solidaria.



Cuidamos de nuestra comunidad de Asociados

Acompañamiento integral, bienestar y cercanía.



Entregamos soluciones para cada etapa de vida con valor temprano

Propuestas oportunas según necesidades financieras y sociales.



Potenciamos el crecimiento sostenible balanceado con la rentabilidad social

Desarrollo responsable con impacto social y financiero.



Desarrollamos nuestra organización y su talento manteniendo una alta eficiencia operacional

Talento humano, procesos y capacidades organizacionales como habilitadores de la estrategia.

Figura No. 6 Ejes estratégicos Coopcarvajal 2025 – 2028

Objetivos estratégicos 2025-2028

Balance Score Card como sistema de gestión estratégica.

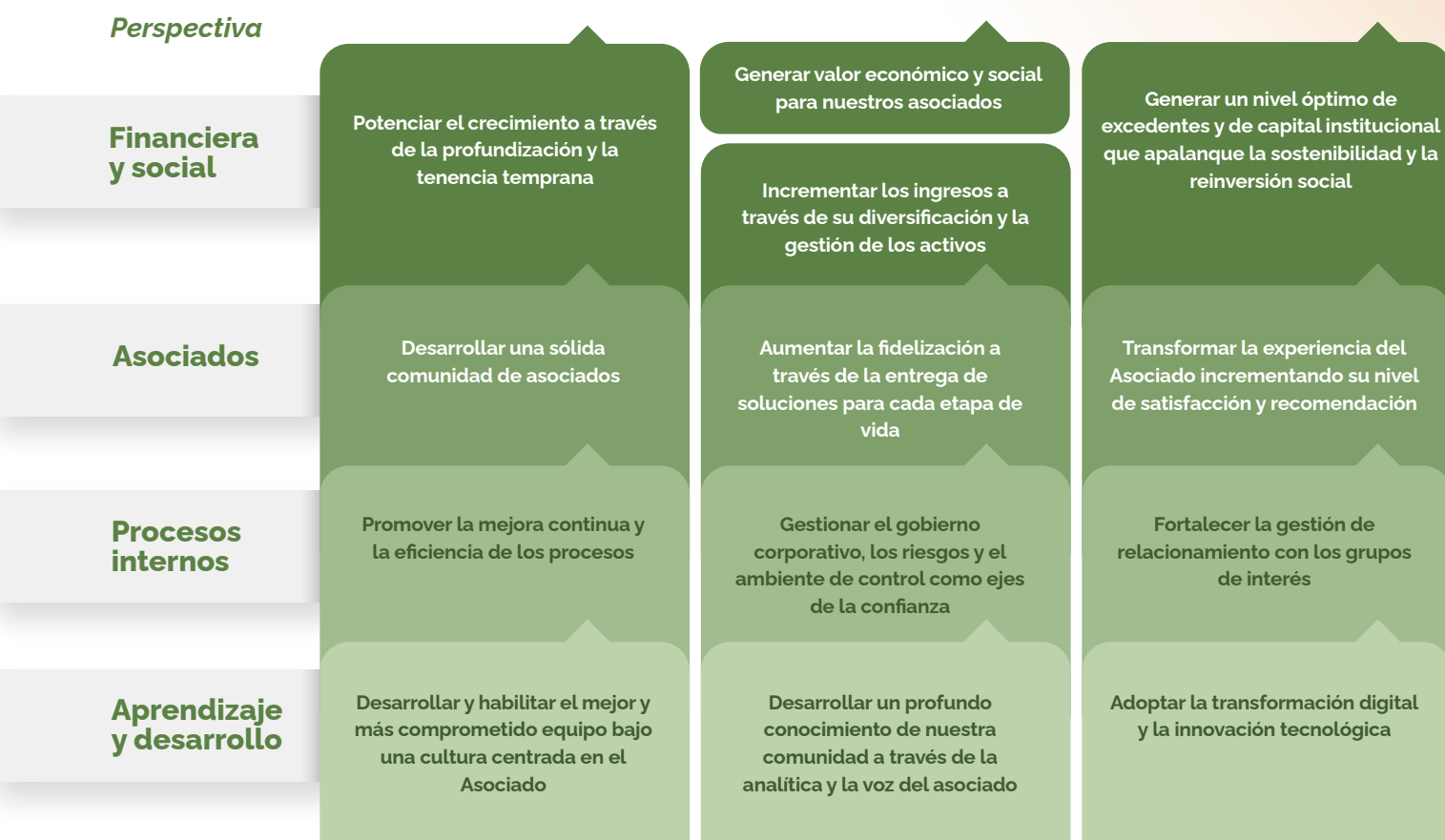


Figura No. 7 Objetivos estratégicos Coopcarvajal 2025 – 2028

Para asegurar una ejecución disciplinada y coherente de la estrategia 2025-2028, la organización adoptó el Balanced Scorecard (BSC) como sistema integral de gestión estratégica. Esta herramienta permite traducir el propósito superior, la misión y la visión en trece objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones, la comunicación y la alineación de toda la organización.

El BSC se estructura en cuatro perspectivas estratégicas interrelacionadas, cada una con una orientación clara y con indicadores que permiten evaluar el avance y el impacto de la estrategia.

Perspectiva financiera y social: Esta perspectiva tiene como estrategia potenciar un crecimiento sostenible, balanceado con la rentabilidad social, asegurando la solidez

financiera de la cooperativa y, al mismo tiempo, la generación de valor para los asociados y la comunidad. Durante el periodo, se registró cumplimiento del 107,3% de los resultados en estos indicadores, reflejando un desempeño alineado con la estrategia definida.

Perspectiva de asociados: La estrategia de esta perspectiva se centra en la priorización del cuidado de la comunidad de asociados, fortaleciendo relaciones de largo plazo basadas en confianza, cercanía y valor compartido. Los avances alcanzados en esta perspectiva reflejan un cumplimiento del 93,1% en ejecución de base la social, 112,7% en tenencia y 100% en el cumplimiento del avance de los proyectos de experiencia del asociado.

Perspectiva de procesos internos: Esta perspectiva tiene como estrategia la entrega de soluciones integrales para cada etapa de vida, generando valor desde las fases tempranas de identificación y comprensión de las necesidades de los asociados, sumado a la gestión de la eficiencia, la calidad y la efectividad de los procesos que soportan el modelo de soluciones integrales. Durante el periodo se logró el cumplimiento del 97,54% en estos frentes.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo: La estrategia de esta perspectiva está orientada a desarrollar la organización y su talento, manteniendo una alta eficiencia operacional y fortaleciendo las capacidades necesarias para sostener la transformación institucional. Los resultados obtenidos reflejan un cumplimiento del 96,1%, evidenciando el avance en el fortalecimiento de la cultura asociado-céntrica, el desarrollo de capacidades internas y la adopción de soluciones innovadoras.

Perspectiva	Ejecución (%)
Financiera y social	107,3%
Asociados	100,9%
Procesos internos	97,4%
Aprendizaje y desarrollo	96,1%
Total	102,2%

Tabla No. 4 Balanced Scorecard 2025 (corte 31 de diciembre)

Con un desempeño global del 102,2 %, el Balanced Scorecard (BSC) ratifica su valor como la principal herramienta de monitoreo y ejecución estratégica de la organización, permitiendo articular crecimiento, sostenibilidad, experiencia del asociado y desarrollo organizacional, asegurando que cada decisión y acción contribuya de forma directa al cumplimiento del propósito superior y a la generación de valor sostenible para los asociados y sus familias.

1.3.5. Cadena de valor – Mapa de procesos

La articulación de la estrategia con la arquitectura organizacional de Coopcarvajal, se logra por medio del rediseño de nuestra cadena de valor, permitiéndonos identificar los procesos que agregan valor y crean una ventaja competitiva, con interacciones entre procesos que promueven el trabajo colaborativo, interdisciplinario y con mayor tendencia a la excelencia. Como resultado del ejercicio estratégico, se realizó un ajuste integral a nuestra cadena de valor, evolucionando hacia procesos con visión asociado-céntrica, la segmentación por arquetipos y el modelo de soluciones integrales. Este rediseño fortaleció los procesos misionales y de soporte, mejoró la articulación entre áreas y aseguró que cada proceso contribuya directamente a la generación de valor para el asociado.



Figura No. 8. Mapa de procesos de Coopcarvajal

1.3.6. Proyectos estratégicos

La ejecución de la estrategia se materializa a través de un portafolio de proyectos estratégicos, diseñados para habilitar la transformación institucional y acelerar el nuevo modelo de soluciones integrales. Entre los proyectos estratégicos priorizados se destacan:

- **Gestión de data e inteligencia de negocios**, para un mayor conocimiento del asociado y de sus arquetipos.
- **Modelo de relacionamiento asociado-céntrico**, alineado con los momentos de vida.
- **Diseño de soluciones integrales**, integrando nuestro portafolio para maximizar la entrega de valor y la satisfacción de nuestros asociados.
- **Gestión de la experiencia del asociado**, como eje transversal de la estrategia.
- **Evolución de la gestión comercial**, pasando de la venta de productos a la construcción de soluciones integrales mediante un modelo de venta consultiva.
- **Desarrollo de canales**, enfocados en la experiencia y cercanía con el asociado.
- **Gestión de la experiencia del colaborador**, como habilitador del cambio cultural.
- **Responsividad**, orientada a la recuperación del servicio y la gestión de detractores.
- **Plan de transformación digital e innovación**, como soporte de eficiencia y escalabilidad.

Durante el periodo se registraron avances relevantes, evidenciados en un 93,9% de ejecución, 100,0 % de proyectos con impacto directo en la experiencia del asociado, 96,7% de avances en eficiencia y generación de valor, y 90,3% de progreso en iniciativas de transformación digital e innovación.

En esencia, la estrategia 2025–2028 de Coopcarvajal consolida una transformación profunda de nuestro modelo institucional, al evolucionar de una lógica centrada en productos hacia un enfoque de soluciones integrales diseñadas para acompañar al asociado en cada momento de su vida. Este direccionamiento estratégico se soporta en un propósito superior inspirador, una misión que guía nuestro presente, una visión de largo plazo compartida, unos valores que son el marco de nuestra cultura organizacional y unos objetivos, procesos y proyectos que nos permitirán materializar la estrategia.



Gestión integral **del**
Asociado



1.4. Gestión integral del asociado

1.4.1. Conocimiento y asociatividad

Al cierre del ejercicio, la base social de Coopcarvajal se ubicó en 5.411 asociados. Este resultado adquiere especial relevancia en un año marcado por ajustes estructurales en el entorno económico y factores que incidieron directamente en las decisiones de vinculación y permanencia de los asociados.

Más allá de la cifra, el comportamiento de la base social durante el periodo refleja la capacidad de la Cooperativa para sostener relaciones estables y significativas con sus asociados, aun en escenarios de mayor presión externa, reafirmando la solidez del modelo cooperativo y la pertinencia de las acciones de acompañamiento desarrolladas a lo largo del año.

Composición y presencia territorial de la base social

La base social mantuvo una composición mayoritariamente concentrada en asociados con contrato a término indefinido, lo que evidencia una estructura consistente con la realidad laboral de las empresas vinculadas.

Desde una perspectiva territorial, Bogotá, Cali y Suroccidente continuaron representando las principales participaciones de la base social, por su parte Medellín y Barranquilla

mantuvieron su volumen en el total de la comunidad de asociados. Esta distribución permitió enfocar los esfuerzos comerciales y de relacionamiento de manera diferenciada por célula, priorizando acciones de acompañamiento acordes con las dinámicas laborales y sociales de cada territorio.

Dinámica de la base social durante el periodo

Durante el año 2025 se ingresaron 415 nuevos asociados y se retiraron 632 asociados por diferentes causales, impactados principalmente por temas económicos y pérdida del ingreso laboral; esta dinámica durante el periodo da cuenta de un ajuste en línea con el contexto descrito anteriormente. Aunque se presentó una variación frente a la meta inicial, el comportamiento de la base social evidencia la capacidad de la Cooperativa para sostener relaciones estables y significativas con sus asociados, amortiguando impactos mayores derivados de los retiros y exclusiones mediante acciones de acompañamiento, retención y fortalecimiento del vínculo cooperativo.

El análisis por célula confirma que, aun en un entorno exigente y con una presión superior a la prevista en los retiros, la gestión comercial y asociativa permitió contener la disminución de la base social, manteniendo una estructura alineada con la capacidad operativa y financiera de la Cooperativa. Este resultado se constituye en una oportunidad para profundizar las estrategias de relacionamiento, uso y fidelización, con el propósito de consolidar una base social más comprometida, activa y sostenible en el mediano plazo.

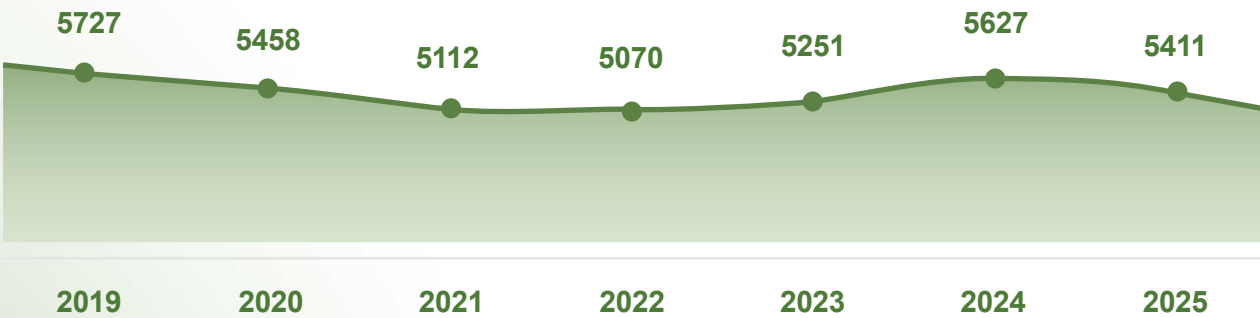


Gráfico No. 1 Dinámica de la base social

Índice de retención y consolidación de la base social

El índice de retención de la base social se ubicó en 89,78%, reflejando un ajuste frente a los niveles registrados en los años anteriores. Este comportamiento responde principalmente a las dinámicas del entorno laboral y organizacional durante 2025, así como a un mayor movimiento en los retiros y salidas de asociados.

Este resultado no se interpreta como un descenso en el vínculo cooperativo, sino como una señal que invita a profundizar las estrategias de fidelización y acompañamiento. La lectura del indicador refuerza la importancia de continuar evolucionando el modelo de relacionamiento hacia esquemas más cercanos y personalizados, apoyados en una mejor segmentación, en el uso de analítica de datos y en una comprensión más integral de los momentos de vida del asociado, con el fin de fortalecer la permanencia y el valor generado en el mediano plazo.

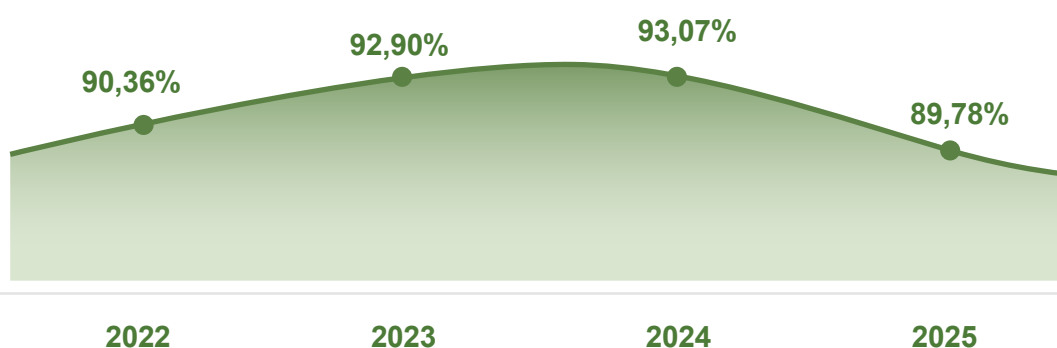


Gráfico No. 2 Dinámica de retención de asociados

Impulso a la asociatividad desde el modelo de relacionamiento y programa de referidos

Durante el año 2025, el foco de la gestión del asociado evolucionó desde acciones puntuales de crecimiento hacia un enfoque integral de relacionamiento, articulado con las áreas de experiencia de personas de las empresas de la Organización Carvajal. Este trabajo conjunto permitió fortalecer la cercanía con los asociados, anticipar necesidades y acompañar de manera más efectiva las distintas etapas de su ciclo de vida cooperativo. En paralelo, se avanzó en el uso de analítica de datos para comprender con mayor profundidad el comportamiento de la base social, identificar patrones de permanencia y orientar decisiones comerciales y de servicio más precisas.

Adicionalmente, se dio inicio al Programa de Referidos, con la definición del reglamento, su aprobación en las instancias correspondientes y la divulgación a la base social. Si bien su impacto en términos de nuevas vinculaciones aún es incipiente, este programa sienta las bases para convertirse en un canal relevante de crecimiento y fortalecimiento del vínculo cooperativo a partir de 2026.

Fortalecimiento del vínculo y canales de conexión emocional

El fortalecimiento de la comunidad cooperativa no se limita a la vinculación formal, sino que se construye a partir de experiencias, confianza y sentido de pertenencia. En este sentido, durante el periodo se mantuvieron y desarrollaron distintos canales de conexión emocional con la Cooperativa, orientados a reforzar el orgullo de pertenecer, el reconocimiento del socio y la cercanía institucional.



1.4.2. Caracterización de nuestra base social

La caracterización de la base social constituye un pilar fundamental para la gestión de Coopcarvajal, en tanto permite comprender quiénes son nuestros asociados, cómo están conformados sus hogares, en qué momentos de vida se encuentran y de qué manera se relacionan con la Cooperativa. Este entendimiento es clave para diseñar estrategias de acompañamiento más cercanas, pertinentes y alineadas con las realidades de cada segmento de la comunidad asociada.

Durante 2025, la Cooperativa consolidó un ejercicio de análisis integral de su base social, apoyado en herramientas de analítica de datos y tableros de control, que permitió profundizar en variables sociodemográficas, zonales y de comportamiento. Este enfoque facilitó avanzar desde una lectura descriptiva hacia una comprensión más estratégica del asociado, fortaleciendo la toma de decisiones y la evolución del modelo de relacionamiento.



asociados

Cali	1701	31%
Suroccidente	1679	31%
Bogotá	1579	29%
Medellín	368	7%
Barranquilla	84	2%

Total 5411 100%

Figura No. 9 Mapa de distribución de asociados

Composición general y distribución por zonas

Al cierre del ejercicio, la base social de Coopcarvajal estuvo conformada por 5.411 asociados a nivel nacional, con una distribución en zonas que refleja tanto la concentración histórica de la base social como las particularidades de cada célula operativa. Esta composición evidencia la diversidad geográfica de la comunidad asociada y la necesidad de una gestión diferenciada, acorde con las dinámicas propias de cada territorio.

La mayor concentración de asociados se ubicó en Cali y Plantas-Suroccidente, con 31 % cada una, seguidas por Bogotá, que concentra aproximadamente el 29% del total nacional. En conjunto, estas tres células agrupan cerca del 91% de la base social, consolidándose como los principales núcleos de relacionamiento, gestión comercial y acompañamiento integral de la Cooperativa.

Por su parte, Medellín representó alrededor del 7% de los asociados, mientras que Barranquilla aportó aproximadamente el 2% de la base social, cumpliendo un rol relevante en la cobertura territorial de la Cooperativa y concentran perfiles de asociados con características sociodemográficas y comportamientos particulares, que requieren estrategias focalizadas de acompañamiento, vinculación y profundización.

En conjunto, esta distribución territorial reafirma la pertinencia del modelo de gestión por células, al permitir adaptar la propuesta de valor, los canales de relacionamiento y las acciones comerciales y sociales a las realidades locales, manteniendo coherencia con la estrategia institucional y con el enfoque asociado-céntrico que orienta a Coopcarvajal.

Asimismo, establece una base clara para profundizar en la caracterización de la base social desde variables como edad, momentos de vida y arquetipos, que se desarrollan a continuación.

Distribución nacional por edad de los asociados

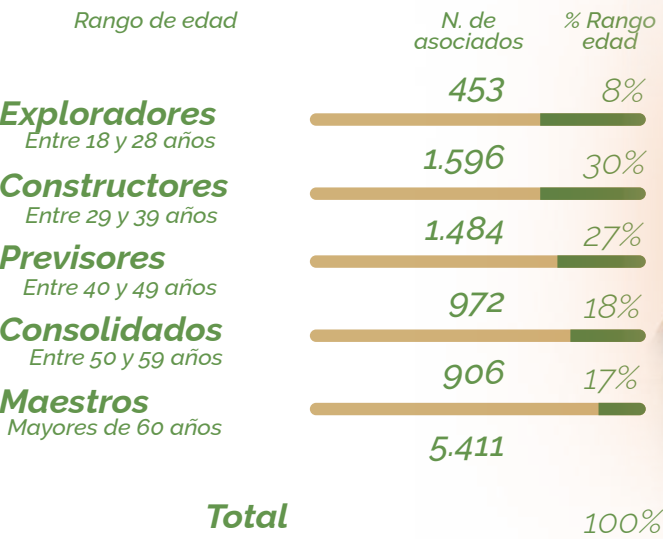


Gráfico No. 3 Distribución por edad de los asociados

La base social de Coopcarvajal presenta una estructura etaria equilibrada, con una alta concentración de asociados en edades productivas y de consolidación familiar. Los rangos entre 29 y 49 años concentran cerca del 57% de los asociados, lo que evidencia una comunidad mayoritariamente activa laboralmente, con necesidades asociadas al ahorro, la protección financiera y el acceso a soluciones de crédito.

Adicionalmente, el 35% de los asociados se ubica en rangos superiores a los 50 años, lo que refuerza la relevancia de productos y servicios orientados a la previsión, el bienestar y la estabilidad financiera en etapas de madurez y retiro. Por su parte, los asociados más jóvenes, aunque representan una menor proporción de la base social, constituyen un segmento estratégico para la sostenibilidad futura de la Cooperativa.

Esta distribución por edad permite identificar con claridad distintos momentos de vida, que orientan el diseño de rutas de acompañamiento diferenciadas, ajustadas a las prioridades, expectativas y capacidades financieras de cada grupo de asociados.

Distribución nacional por nivel educativo de los asociados

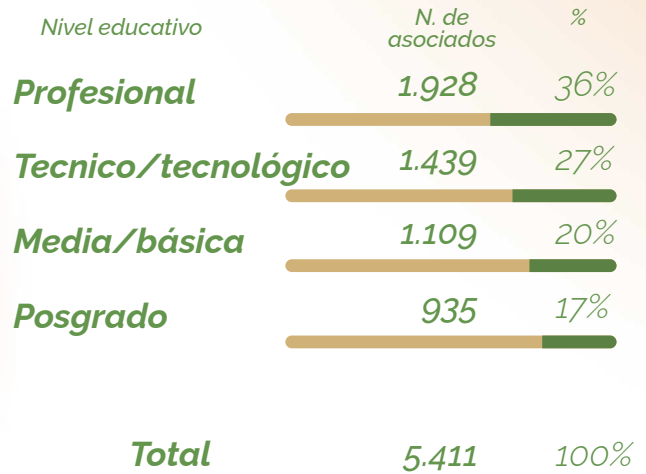


Gráfico No. 4 Distribución por nivel educativo

El análisis del nivel educativo evidencia que la base social de Coopcarvajal presenta un importante nivel de formación, con una clara predominancia de asociados con estudios profesionales, técnicos y tecnológicos, que en conjunto representan cerca del 63 % de la base social. En particular, los asociados con formación profesional concentran el 36%, seguidos por los niveles técnico y tecnológico, que aportan un 27 % adicional.

De manera complementaria, un 20 % de los asociados cuenta con formación media o básica, mientras que el 17 % posee estudios de posgrado, lo que refleja una base social diversa en términos educativos, pero con una presencia significativa de perfiles calificados y especializados. Este perfil educativo constituye un activo estratégico para la Cooperativa, al favorecer una mayor comprensión de los productos financieros, una relación más informada y consciente con los servicios ofrecidos y una mayor disposición a esquemas de acompañamiento consultivo, digital y de valor agregado, alineados con las capacidades y expectativas de los asociados.

Distribución nacional por estado civil y composición del hogar

Estado civil



Rango de hijos



Gráfico No. 5 Estado civil y composición del hogar

Desde la perspectiva de la estructura familiar, la base social de Coopcarvajal presenta una composición diversa, con una alta participación de asociados casados o en unión libre, que representan cerca del 59% del total, seguidos por asociados solteros o separados, que concentran aproximadamente el 39%. Esta distribución evidencia la coexistencia de distintos modelos de hogar y niveles de responsabilidad económica, lo que incide directamente en las prioridades financieras y en la forma como los asociados se relacionan con la Cooperativa. El grupo de asociados viudos, aunque minoritario (2 %), representa un segmento que demanda soluciones específicas en términos de protección, acompañamiento y estabilidad.

En cuanto a la composición del hogar, se observa un comportamiento equilibrado: cerca del 48 % de los asociados cuenta con entre uno y dos hijos, mientras que un 47 % no tiene hijos,

configurando dos grandes grupos con necesidades diferenciadas en materia de ahorro, crédito, protección y planeación financiera. Los hogares con tres o más hijos representan una proporción reducida (5 %), lo que refuerza la importancia de diseñar beneficios y auxilios focalizados, acordes con realidades familiares más complejas.

Distribución nacional por rango salarial

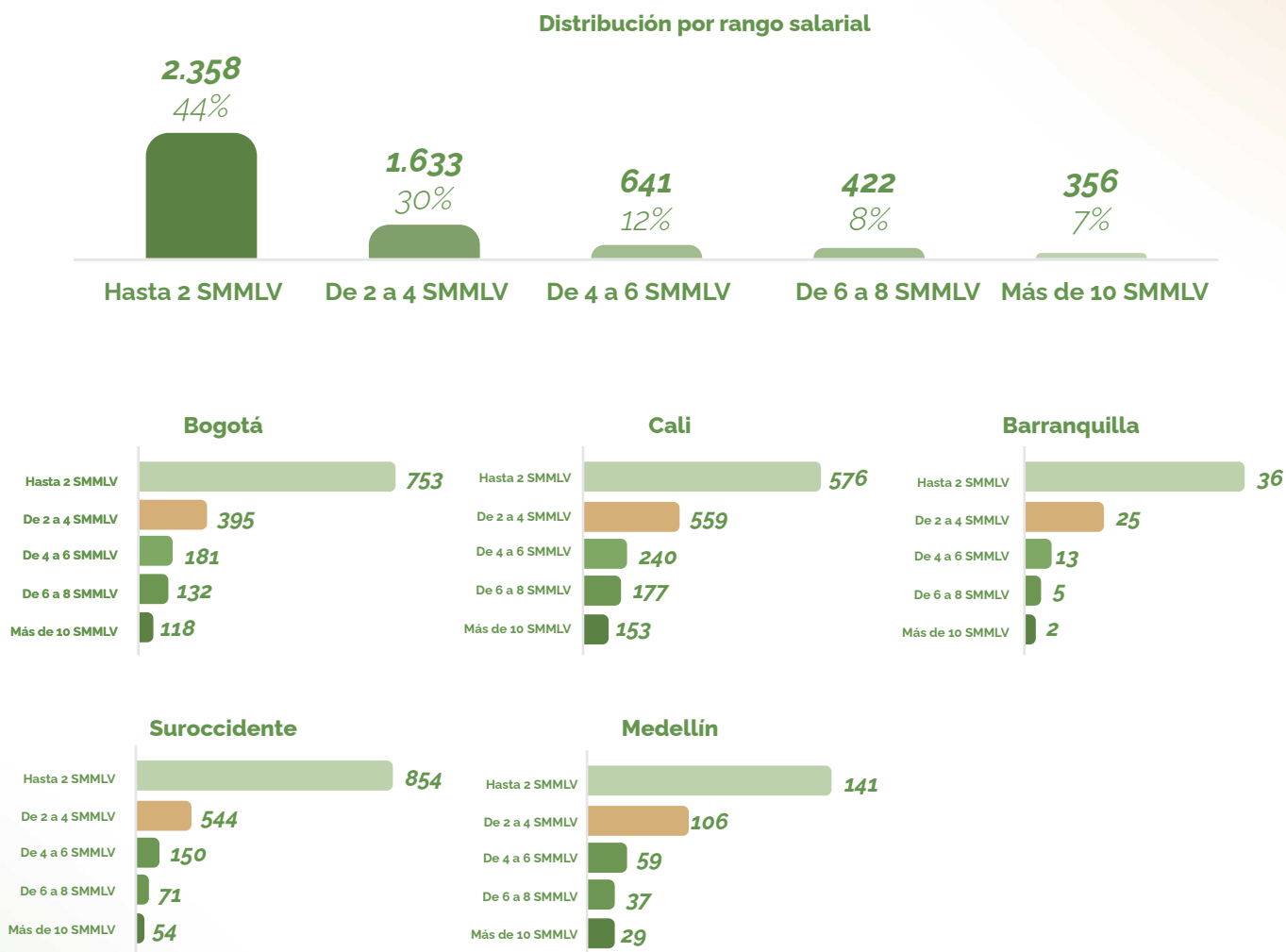


Gráfico No. 6 Distribución por rango salarial

A nivel nacional, la estructura de ingresos de la base social de Coopcarvajal se concentra de manera significativa en los rangos salariales bajos y medios. El 74% de los asociados percibe entre 1 y 4 SMMLV, y un 20% adicional se ubica entre 4 y 6 SMMLV, lo que evidencia una base mayoritariamente compuesta por trabajadores con ingresos estables, pero con alta sensibilidad a las condiciones económicas. Los rangos superiores a 10 SMMLV representan una proporción menor de la base social, confirmando un perfil en el que el acceso a crédito

responsable, el ahorro programado y los beneficios solidarios juegan un papel clave en la estabilidad financiera de los asociados.

Si bien la distribución nacional permite comprender la estructura general de ingresos, su análisis se enriquece al observar las particularidades de las zonas. Las diferencias entre reflejan realidades socioeconómicas diversas que inciden directamente en la capacidad de ahorro, el nivel de endeudamiento, la tasa de uso de productos y la profundidad del relacionamiento con la Cooperativa. Zonas como Bogotá y Suroccidente concentran una mayor proporción de asociados en el rango de 1 a 4 SMMLV, mientras que Barranquilla/Medellín y Cali presentan una distribución relativamente más balanceada hacia rangos salariales intermedios, lo que se traduce en comportamientos diferenciados de consumo del portafolio y necesidades financieras específicas por célula.

Al analizar el comportamiento por zonas, en Bogotá y Suroccidente, aunque predomina el rango de Hasta 4 SMMLV (72,7% y 83,5%, respectivamente), se observa una mayor participación relativa de asociados en rangos hasta 2 SMMLV, lo que amplía las oportunidades para profundizar productos de ahorro, inversión y crédito de mayor valor. Medellín muestra un comportamiento similar, con una base concentrada en ingresos bajos y medios, pero con una presencia relevante en rangos intermedios frente a Barranquilla, donde la estructura salarial es más homogénea.

Este escenario refuerza la necesidad de una gestión diferenciada por territorio, orientada a fortalecer la inclusión financiera, la protección del ingreso y el acompañamiento solidario, asegurando que la propuesta de valor de la Cooperativa responda de manera efectiva a las capacidades reales de cada zona.

Finalmente, estas diferencias entre las zonas, sumadas a variables como edad, nivel educativo y estructura del hogar, confirman que el ingreso, por sí solo, no explica el comportamiento del asociado. Es la interacción entre factores sociodemográficos y económicos la que define sus expectativas, prioridades y formas de relacionarse con la Cooperativa. En este contexto, la segmentación por arquetipos se consolida como una herramienta clave para integrar estas variables y avanzar hacia un entendimiento más profundo de los distintos momentos de vida, habilitando propuestas de valor, estrategias comerciales y esquemas de acompañamiento personalizados y sostenibles.



Figura No. 10 Segmentación y caracterización de arquetipos

1.4.3. Segmentación por arquetipos y zonas

Caracterización de asociados por arquetipos – visión nacional

La base social de Coopcarvajal en 2025 se estructura en cinco arquetipos que reflejan las distintas etapas del ciclo de vida de los asociados y sus necesidades financieras. Los arquetipos Constructores (30%) y Previsores (27%) concentran más de la mitad de la población, evidenciando una base mayoritariamente en procesos de consolidación laboral, familiar y patrimonial. Les siguen los arquetipos Consolidado (18%) y Maestro (17%), que representan asociados con mayor madurez financiera, orientación al ahorro, la protección y la planificación de largo plazo. Por su parte, los Exploradores (8%), aunque minoritarios, constituyen un segmento estratégico por su potencial de crecimiento y vinculación temprana.

En términos sociodemográficos y económicos, se observa una progresión consistente entre arquetipos: a mayor edad, se incrementan los ingresos promedio, la tenencia de vivienda y vehículo, así como la orientación hacia productos de ahorro, seguros y planificación financiera. Los Exploradores presentan un ingreso promedio de \$2,4 millones, mientras que los Maestros alcanzan ingresos cercanos a los \$6,3 millones, con una mayor concentración en estratos medios y altos. Esta evolución reafirma la pertinencia del modelo de segmentación como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista educativo, los arquetipos intermedios concentran mayores niveles de formación profesional y posgradual, mientras que los segmentos más jóvenes presentan una mayor participación de formación técnica y tecnológica. Los hábitos, intereses y necesidades asociados a cada arquetipo se mantienen consistentes con los resultados de la Encuesta de Asociados 2024, lo que permite asegurar la estabilidad metodológica del análisis y su comparabilidad en el tiempo.

Arquetipo	Peso 2024	Peso 2025	Evolución	Mayor concentración (2025)
Exploradores	7%	8%	Crecimiento	71% en Cali
Constructores	30%	29%	Decreciente	72% en Cali y Bogotá
Previsores	28%	28%	Estable	71% en Cali y Bogotá
Consolidados	19%	19%	Estable	65% en Suroccidente (plantas) y Cali
Maestro	16%	16%	Estable	60% en Cali

Tabla No. 5 Evolución de arquetipos

Evolución de los arquetipos 204-2025

El análisis comparativo entre 2024 y 2025 evidencia una estructura de arquetipos estable, con un crecimiento moderado del segmento Exploradores y la consolidación de los arquetipos intermedios y maduros como núcleo de la base social. A nivel zonal, se identifican concentraciones claras por arquetipo, con un peso significativo de Cali en todos los segmentos y una alta participación conjunta de Cali y Bogotá en los arquetipos Constructores y Previsores. Suroccidente, particularmente en plantas, concentra una mayor proporción de asociados en etapas de madurez financiera, reflejando dinámicas diferenciadas que deben ser consideradas en la gestión comercial y de experiencia del asociado.

Tasa de uso y tenencia de productos

La tenencia de productos corresponde al número promedio de productos que un asociado mantiene activos con la cooperativa y constituye un indicador clave de profundización del relacionamiento y de captura de valor por asociado. Por su parte, la tasa de uso mide el nivel de activación efectiva de dichos productos, reflejando la recurrencia, relevancia y utilidad real del portafolio en la vida financiera del asociado. En el contexto cooperativo, ambos indicadores son fundamentales, ya que una mayor tenencia combinada con una alta tasa de uso fortalece la sostenibilidad del modelo, mejora la generación de ingresos, optimiza la eficiencia operativa y contribuye a un mejor perfil de riesgo, al estar asociado a comportamientos de pago más estables y relaciones de largo plazo.

Al cierre de diciembre de 2025, los resultados evidencian una evolución favorable frente a diciembre de 2024, tanto en tenencia promedio como en tasa de uso, confirmando avances en la estrategia de segmentación y relacionamiento. En términos agregados, la tenencia promedio total se ubica en 4,2 productos por asociado, con un crecimiento sostenido frente al año anterior, impulsado principalmente por los segmentos de mayor madurez y nivel de ingresos.

Por ciclo de vida, los asociados entre 18 y 28 años (exploradores) presentan una tenencia promedio de 1,7 productos, mientras que los constructores (29 a 39 años) alcanzan 2,6 productos. Este indicador se incrementa de forma significativa en los arquetipos previsores (40 a 49 años) con 4,2 productos, consolidados (50 a 59 años) con 5,5 productos, y maestros (más de 60 años) con 6,6 productos, evidenciando una relación directa entre antigüedad, estabilidad financiera y profundización del portafolio.

Al analizar la tenencia por nivel de ingresos, los asociados con ingresos hasta 2 SMMLV registran una tenencia promedio de 3,0 productos, predominantemente concentrada en ahorro y servicios, con una participación más acotada del crédito. En los rangos de 2 a 4 SMMLV y 4 a 6 SMMLV, la tenencia aumenta a 4,5 y 5,2 productos, respectivamente, destacándose una mayor participación del crédito de libre inversión y auxilios, así como una adopción creciente de seguros. En los segmentos de mayores ingresos, particularmente entre 6 y 10 SMMLV y más de 10 SMMLV, la tenencia alcanza 6,6 y 7,0 productos, consolidándose un portafolio más diversificado, con mayor peso relativo en crédito, seguros voluntarios y servicios de valor agregado, lo que incrementa el ingreso por asociado y reduce la concentración de riesgo en un solo producto.

En cuanto a la tasa de uso, el comportamiento es consistente con la tenencia observada. Los segmentos de menor edad y menores ingresos presentan niveles de uso más moderados, mientras que los segmentos de mayor madurez y capacidad económica exhiben tasas de uso significativamente superiores, lo que indica no solo mayor vinculación, sino también una utilización más activa y recurrente de los productos. El promedio general de tasa de uso refleja una mejora frente a 2024, con especial fortaleza en los asociados de ingresos medios y altos, donde se concentran los niveles más elevados de activación del portafolio.

Variables de Análisis	2024	2025
Tenencia promedio de producto	3,6	4,2
Tasa de uso	56%	62%

Tabla No. 6 Variables de análisis tasa de uso y tenencia de productos

En conjunto, al comparar diciembre 2024 vs. diciembre 2025 se confirma una mejor calidad del crecimiento comercial, caracterizada por un aumento simultáneo en la tenencia y en la tasa de uso. Este comportamiento fortalece la base de ingresos recurrentes, mejora la eficiencia del portafolio, reduce la dependencia de colocaciones marginales y contribuye positivamente al perfil de riesgo de la cooperativa, al consolidar relaciones más profundas, estables y sostenibles con los asociados.

1.4.5. Gestión integral de atención al asociado

Sistema de PQRS: seguimiento, resultados y oportunidades de mejora

En el año 2025, el Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) se consolidó como un canal fundamental para la escucha activa y la mejora continua de la experiencia del asociado. Al cierre del año, se registraron 222 PQRS, cifra estable frente al comportamiento histórico, lo que confirma la consistencia del sistema como mecanismo de retroalimentación. El 62% de estas interacciones correspondió a peticiones, mientras que las quejas representaron el 20%, los reclamos el 18% y no se registraron sugerencias.

En términos de oportunidad, la gestión de PQRS evidenció un promedio general de respuesta de 4 días, cumpliendo con los tiempos establecidos y garantizando atención oportuna a los asociados. Si bien durante el mes de febrero se presentó un incremento puntual en el tiempo

Tipo	#	%
Peticiones	138	62%
Quejas	44	20%
Reclamos	40	18%
Sugerencias	0	0%
Total	222	100%

Tabla No. 7 Distribución por tipo de PQRS

promedio de respuesta, asociado a casos que no fueron cerrados dentro del plazo inicialmente previsto, todas las solicitudes recibieron respuesta, reforzando el compromiso de la Cooperativa con la atención integral y el cierre efectivo de los casos.

El análisis de los motivos de radicación muestra que los retiros de asociados, los auxilios y beneficios y las solicitudes relacionadas con ahorros, CDAT y créditos concentraron la mayor proporción de PQRS durante el año. Esta distribución permite identificar puntos críticos de la experiencia del asociado, particularmente en momentos de desvinculación o acceso a beneficios, los cuales se constituyen en insumos clave para el ajuste de procesos, comunicaciones y acompañamiento.

En cuanto a la resolutiveidad, al cierre del periodo se reportaron 219 PQRS resueltas y 1 en proceso, evidenciando un alto nivel de cierre efectivo de los casos. No obstante, se identificó una baja tasa de calificación de la encuesta de satisfacción, con un 99% de los casos sin evaluación por parte de los asociados, lo que limita la medición directa de la percepción sobre la calidad de la respuesta. Este hallazgo representa una oportunidad relevante para fortalecer la retroalimentación y profundizar el aprendizaje institucional.

De cara al 2026, la Cooperativa continuará fortaleciendo el Sistema de PQRS mediante la implementación y consolidación de herramientas de mejora y seguimiento:

- Continuidad de **reportes semanales e informes mensuales** para para seguimiento y toma de decisiones oportunas.
- **Actualización** del procedimiento, integrando nuevas categorías de radicación y estandarizando las respuestas bajo un formato corporativo y personalización de interacciones. Se centralizarán los datos para análisis profundo y generación de soluciones efectivas.
- **Automatización en Linux:** flujo inteligente con notificaciones automáticas y asignación

- *directa por motivo, reduciendo reprocesos y tiempos de respuesta.*
- **Monitoreo** aleatorio de respuestas, para evaluar criterios de forma y fondo, garantizando consistencia, pertinencia, suficiencia y claridad.
- **Fortalecimiento de retroalimentación** a través de campañas para aumentar la tasa de calificación y análisis cualitativo de respuestas.
- **Sensibilizaciones** de servicio, acciones para reforzar la relación de confianza con los asociados, asegurando una experiencia alineada con los más altos estándares del sector.

Voz del Asociado: resultados y avance estratégico

En el año 2025, Coopcarvajal reafirmó su compromiso con una gestión centrada en las personas, avanzando hacia un modelo que interpreta la voz del asociado no solo mediante mediciones, sino a través de la transformación de la relación y la construcción conjunta de soluciones. Durante el año, las acciones se enfocaron en implementar los planes derivados de la encuesta de satisfacción 2024, priorizando la mejora de la experiencia y el fortalecimiento del vínculo, razón por la cual no se realizó una medición nacional adicional en 2025.

*A nivel institucional, se desarrolló el **Encuentro Nacional de Estrategia y Experiencia del Asociado 2025**, que reunió a todas las células de la Cooperativa en un espacio de alineación y formación estratégica. Este encuentro consolidó un lenguaje común sobre experiencia, propósito y rol de cada colaborador, reforzando la transición de una lógica transaccional hacia un acompañamiento integral. Las metodologías participativas permitieron fortalecer la cultura organizacional centrada en el asociado y la coherencia con el plan estratégico.*

*En este contexto, se puso en marcha el **Piloto Bogotá**, concebido como laboratorio de aprendizaje para evolucionar el modelo comercial hacia una **venta consultiva orientada a soluciones integrales**, alineadas con momentos de vida y capacidades reales del asociado y su familia. El piloto incluyó:*

- *Herramientas de diagnóstico y caracterización por arquetipos.*
- *Metodologías de acompañamiento financiero.*
- *Diseño de ofertas de valor personalizadas y seguimiento posterior.*

El modelo operativo y el esquema de seguimiento permitieron identificar aprendizajes clave:

- **Mejora en la calidad de las conversaciones** y comprensión de necesidades reales.

- *Articulación efectiva entre áreas comerciales, operativas y de soporte.*
- *Impacto positivo en **profundidad de la relación y uso consciente de servicios**, reflejado en indicadores de tenencia de productos y tasa de uso.*



Estos avances evidencian una evolución consistente en la forma en que Coopcarvajal escucha, interpreta y responde a la voz del asociado, entendiendo la experiencia como un proceso continuo de acompañamiento y generación de valor. Los aprendizajes del Piloto Bogotá y las iniciativas de fortalecimiento institucional constituyen la base para el despliegue gradual del modelo hacia otras zonas del país a partir del año 2026, incorporando lecciones aprendidas y robusteciendo capacidades en todos los puntos de contacto.

1.4.6. Modelo de relacionamiento y gestión de canales.

Durante el año 2025, la Cooperativa avanzó en la implementación de un nuevo modelo de relacionamiento con el asociado, enfocado en una atención omnicanal, segmentada y progresiva, que parte del conocimiento profundo de la base social y se articula con los procesos de PQRS y caracterización previamente descritos en este informe.

Este modelo reconoce que los asociados no son homogéneos en sus necesidades,

Células de Impulso al Progreso y Bienestar del Asociado

Progreso

Emprendimiento

Educación

Construcción de patrimonio movilidad

Construcción de patrimonio vivienda

Previsión y Bienestar

Salud

Seguros

Auxilios sociales y mutuales

Recreación y cultura

Soluciones integrales por medio de rutas para el progreso, previsión y bienestar



Exploradores y constructores



Previosores y Consolidados



Maestros

Asociar

Retener y Profundizar

Servir

expectativas ni formas de interacción, por lo que se estructura a partir de arquetipos de asociado (Exploradores y Constructores, Previsores y Consolidados, y Maestros), y define rutas diferenciadas de servicio, profundización y acompañamiento, de acuerdo con su momento de vida, nivel de madurez financiera y preferencia de canal.

Como parte de este enfoque, se diseñó una arquitectura de canales de atención que integra autoservicio, autogestión, atención asincrónica y atención personalizada, buscando equilibrio entre eficiencia operativa, oportunidad en la respuesta y calidad en la experiencia del asociado.

Este modelo se encuentra actualmente en fase piloto en Bogotá, con mediciones periódicas que permiten evaluar su efectividad antes de su despliegue progresivo a nivel nacional, previsto para el año 2026.

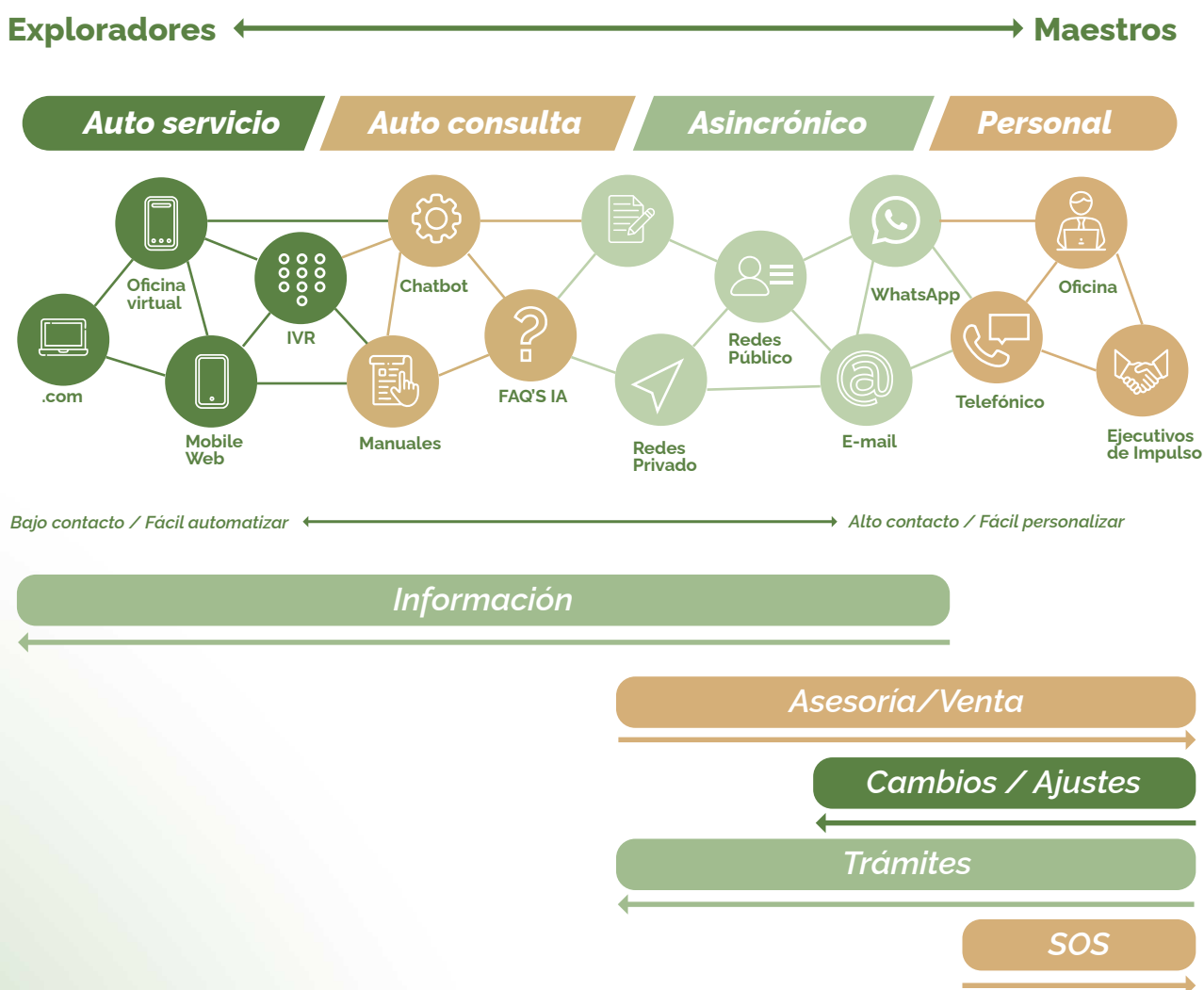


Figura No. 11 Arquitectura de atención – Modelo de relacionamiento.

Canal telefónico IVR

El canal telefónico IVR continuó siendo durante el año 2025 uno de los principales puntos de contacto de los asociados con la Cooperativa, especialmente para solicitudes de información general, seguimiento de trámites y derivación a áreas especializadas. Su comportamiento se mantuvo estable a lo largo del año, con variaciones semanales asociadas a picos operativos y ajustes propios de la gestión interna.

Con el fin de ofrecer una lectura consolidada del desempeño del canal, a continuación se presenta un resumen de los principales indicadores observados a partir de los promedios semanales reportados en los informes IVR del periodo.

A partir de esta visión general, resulta relevante analizar cómo se distribuye la atención dentro del IVR según el tipo de gestión, lo cual permite comprender mejor la dinámica operativa del canal y priorizar acciones de mejora.

Indicador clave	Resultado 2025*	Observación de gestión
Volumen semanal promedio de llamadas	Entre 280 y 380 llamadas	Comportamiento estable a lo largo del año
Tasa promedio de respuesta	Entre 80% y 85%	Estándar interno de oportunidad en proceso de mejora
Llamadas contestadas	Mayoría de las interacciones	Baja tasa de fallidas
Llamadas no contestadas	Entre 15% y 20%	Asociadas principalmente a picos operativos

Tabla No. 8 Resumen anual del canal IVR (visión consolidada) *

Tipo de atención	Participación en llamadas	Tasa promedio de respuesta	Lectura de gestión
Front	Alta	80% – 85%	Canal principal de atención
Back	Media	65% – 75%	Mayor variabilidad, foco de mejora

Tabla No.9 Oportunidad de respuesta por tipo de atención

El análisis por tipo de atención evidencia que el **Front** se consolida como el canal principal de respuesta, con una participación alta y tasas de oportunidad relativamente estables. Por su parte, el **Back** presenta una mayor variabilidad en la tasa de respuesta, comportamiento que se explica por la naturaleza especializada de las solicitudes, la dependencia de disponibilidad operativa y los picos temporales de carga identificados en algunos periodos del año.

El seguimiento semanal del canal IVR permitió identificar de manera temprana disminuciones puntuales en la oportunidad de respuesta, así como picos de llamadas no contestadas, lo que facilitó la activación de planes de acción recurrentes. Estos planes estuvieron orientados principalmente a la actualización de mensajes y extensiones, la devolución proactiva de llamadas perdidas, el fortalecimiento de los relevos operativos y el seguimiento continuo con las áreas responsables.

Como resultado, el canal mostró una mejora en el proceso de estabilización progresiva del indicador de respuesta, consolidando al IVR como un pilar operativo del modelo de atención omnicanal y como insumo clave para la articulación con otros canales de relacionamiento, en coherencia con el modelo de impulso al progreso, previsión y bienestar del asociado.

CRM Bitrix24

El CRM se consolidó durante el año 2025 como una herramienta clave para la gestión integral de las interacciones con los asociados, al permitir centralizar la información relacionada con el tipo de solicitud, el estado de la gestión, la zona u oficina de origen, el nivel de efectividad de la interacción y la trazabilidad completa del contacto a lo largo de los diferentes canales de atención.

El análisis evidencia que la mayor proporción de interacciones se concentra en solicitudes relacionadas con ahorro y crédito, que representan el principal volumen de demanda y, a su vez, muestran un nivel de conversión superior al promedio general. De manera complementaria, conceptos como seguros y servicios, vinculaciones y retiros y tarjeta virtual presentan niveles de efectividad relevantes, lo que permite identificar oportunidades claras de profundización y acompañamiento comercial.

Por su parte, solicitudes asociadas a auxilios y beneficios, actualización de datos, oficina virtual e información de tasas concentran una participación significativa dentro del total de interacciones, aunque con menores niveles de conversión, lo que las posiciona principalmente como contactos de carácter informativo o administrativo. Estas interacciones no exitosas, lejos de representar una

pérdida de valor, se convierten en insumos clave para el ajuste de procesos, la optimización de mensajes y el fortalecimiento de las capacidades del equipo de atención.

En conjunto, la información registrada en el CRM ha permitido mejorar la visibilidad sobre el comportamiento de los asociados por zona, identificar patrones recurrentes de solicitud y fortalecer la articulación entre los procesos de servicio, seguimiento comercial y gestión relacional, consolidando al CRM como un eje estructural del modelo de omnicanalidad y relacionamiento implementado durante el año.

Tipo de solicitud	% leads
Portafolio	71%
Otras solicitudes	21%
PQRSF	3%
Auxilios	1%
Vinculaciones	1%
Horarios de oficina	1%
Planes de salud y seguros	1%
Total general	100%

Tabla No. 10 Distribución de leads gestionados en whatsapp por resultado (2025)

Whatsapp: Canal de atención nacional

Durante el año 2025 se implementó el canal de WhatsApp institucional como parte del nuevo modelo de relacionamiento, con el objetivo de consolidarlo como una línea central de atención asincrónica, complementaria al IVR y al CRM.

Más del 70% de los contactos gestionados a través de WhatsApp se concentran en solicitudes relacionadas con el portafolio de servicios, lo que confirma su relevancia como canal de información y orientación inicial. El canal ha facilitado una interacción más cercana, ágil y contextualizada, especialmente valorada por Asociados de perfiles Exploradores y Previsores.

No obstante, su implementación ha implicado desafíos relevantes, entre los que se destacan la calibración de las opciones de autogestión y autoservicio, para asegurar claridad y reducir desvíos innecesarios hacia atención humana; la capacitación continua del equipo de atención, orientada a mantener consistencia en el lenguaje, tiempos de respuesta y criterios de gestión; la integración progresiva del canal con los demás sistemas (IVR y CRM), garantizando trazabilidad completa de la interacción.

Estos aprendizajes hacen parte del proceso de ajuste del piloto Bogotá y constituyen insumos clave para el diseño del despliegue nacional previsto para el año 2026. La consolidación del modelo de relacionamiento y de la arquitectura omnicanal durante el año 2025 ha permitido a la Cooperativa avanzar hacia una atención más coherente con la diversidad de su base social, fortaleciendo la oportunidad de respuesta, la calidad del servicio y la comprensión de las necesidades del Asociado.

El uso combinado de IVR, CRM y WhatsApp no solo optimiza la gestión operativa, sino que genera información estratégica que alimenta la toma de decisiones, la mejora continua y la planificación de acciones futuras.

Este enfoque relacional se articula directamente con los principios de participación, cercanía y transparencia, que dan paso al siguiente apartado del informe: Gestión Democrática, donde se profundiza en los mecanismos de interacción, participación y construcción colectiva con los asociados.

1.4.7. Gestión Democrática: Participación y Representatividad

La gestión democrática de Coopcarvajal se consolidó durante el año 2025 como un eje activo de participación, deliberación y construcción colectiva, materializado en los distintos espacios de gobierno cooperativo y control social. A lo largo del año, la Cooperativa promovió escenarios formales de información, diálogo y decisión, que permitieron fortalecer la representatividad de los asociados y garantizar procesos transparentes, oportunos y alineados con los principios del modelo solidario.

En el primer trimestre del año se desarrollaron las jornadas de Pre-Asamblea, realizadas en modalidad virtual y presencial, con el propósito de socializar los resultados del ejercicio anterior, presentar el balance económico y social, y contextualizar a los delegados frente a las principales decisiones a someter a consideración de la Asamblea General. Estos espacios permitieron recoger inquietudes, ampliar la comprensión de los informes de gestión y fortalecer el rol de los delegados como enlace entre la base social y los órganos de dirección.

La Asamblea General Ordinaria de Delegados, celebrada en marzo de 2025, se constituyó en el máximo escenario de decisión democrática. Durante esta sesión se presentaron y aprobaron los informes del Consejo de Administración y de la Gerencia General, el informe de la Junta de Vigilancia, el dictamen de la Revisoría Fiscal y los Estados Financieros del ejercicio 2024. Así mismo,

se adoptaron decisiones relevantes relacionadas con la destinación de excedentes, la conformación y fortalecimiento de los fondos sociales y la ratificación de lineamientos estratégicos para el desarrollo institucional de la Cooperativa.

El año 2025 fue un periodo en el que cobraron relevancia la voz del asociado y de sus representantes, delegados de todas las zonas del país, es así como se llevaron a cabo reuniones informativas y de seguimiento con delegados en ciudades principales del país, orientadas a socializar las decisiones adoptadas y a mantener un canal de comunicación permanente. Estas instancias reforzaron la transparencia y la corresponsabilidad, permitiendo a los delegados acompañar activamente la gestión durante el resto del año.

De manera complementaria, el **Consejo de Administración** sesionó de forma ordinaria y extraordinaria a lo largo del ejercicio, en modalidades presencial y no presencial, garantizando la continuidad en la toma de decisiones estratégicas. Durante estas sesiones se abordaron asuntos relacionados con la gestión financiera, comercial, de riesgos, tecnológica y social, así como el seguimiento a los planes de trabajo y a las condiciones del entorno. Esta dinámica permitió una conducción institucional alineada con los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

Modalidad de la reunión	Extraordinaria	Ordinaria	Total general
Mecanismo toma decisiones	46		46
No presencial	2	11	13
Presencial	3		3
Total general	51	11	62

Tabla No. 11 Sesiones Consejo de Administración 2025

La **Junta de Vigilancia** desarrolló su labor de control social mediante la participación en las reuniones programadas para el periodo, realizando seguimiento a la gestión administrativa, financiera y social, y velando por el cumplimiento de las disposiciones estatutarias y normativas.

Como parte de su fortalecimiento institucional, integrantes de la Junta participaron en el XIII Encuentro de Juntas de Vigilancia del Sector Solidario, realizado en julio de 2025, bajo el lema “Análisis y fortalecimiento del Rol y Gobernanza Exitosa”. Este encuentro permitió profundizar en temas de ética, transparencia, responsabilidad legal y buenas prácticas de gobernanza, a partir del intercambio de experiencias nacionales e internacionales, aportando al fortalecimiento del

Modalidad de la reunión	Extraordinaria	Ordinaria	Total general
Mixta	6	2	8
No presencial	1		1
Presencial	5	2	7
Total general	12	4	16

Tabla No. 12 Sesiones Junta de Vigilancia año 2025

ejercicio de control social en Coopcarvajal.

*Un hito relevante de la gestión democrática del año 2025 fue la participación activa del **Comité de Juventud Coopcarvajalina**, que tuvo presencia en espacios de reflexión y construcción colectiva del sector solidario. En noviembre de 2025, representantes del Comité participaron en el VI Congreso Internacional de Juventudes Cooperativas y Solidarias, realizado en la ciudad de Cali, donde se abordaron temáticas como empleo juvenil, sostenibilidad, innovación y nuevas formas*

Modalidad de la reunión	Extraordinaria	Ordinaria	Total general
No presencial	1	4	5
Total general	1	4	5

Tabla No. 13 Sesiones comité de Juventud Coopcarvajalina

de participación. Esta participación reafirma el compromiso de la Cooperativa con la inclusión de las nuevas generaciones en los procesos de liderazgo y gobernanza cooperativa.

Complementariamente, se desarrolló la Escuela de Liderazgo, dirigida al Consejo de Administración y al equipo primario, para fortalecer competencias estratégicas y de toma de decisiones, a través de temas como la experiencia del asociado, la transformación digital y el buen gobierno corporativo, esenciales para la implementación del plan estratégico y la consolidación de una cultura coherente con los desafíos de transformación.

En conjunto, los espacios de participación desarrollados durante el año 2025 evidencian una gestión democrática activa y coherente con el propósito institucional de Coopcarvajal. Más allá del cumplimiento formal, estos escenarios fortalecieron la representatividad, el control social y la construcción colectiva de decisiones, consolidando una gobernanza orientada a impulsar el progreso, la previsión y el bienestar de los asociados y sus familias.



Comisión de recomendaciones y proposiciones

*En el marco de la **Asamblea General de Delegados 2025**, la Comisión de Recomendaciones y Proposiciones cumplió un rol fundamental al recibir, organizar, analizar y canalizar las iniciativas presentadas por los delegados, garantizando un trámite claro, participativo y transparente. De acuerdo con lo consignado en el Boletín Democrático No. 04, la Comisión evaluó 31 iniciativas, de las cuales 15 fueron resueltas directamente durante la Asamblea, mientras que 16 fueron trasladadas a la administración para su gestión y seguimiento durante los siguientes 12 meses.*

Las iniciativas abordaron temáticas diversas y de alto interés para la base social, con énfasis en auxilios y actividades, así como en asuntos de carácter financiero, convenios y servicios, seguros y planes de salud, gestión comercial y mercadeo, créditos, sede vacacional, jurídico y

tecnología. Esta diversidad temática refleja una visión integral del desarrollo cooperativo, en la que el bienestar social, la sostenibilidad financiera y la eficiencia operativa se entienden como dimensiones complementarias del modelo de gestión.

A continuación, se presenta la tabla de seguimiento a las recomendaciones y proposiciones trasladadas a la administración, con su estado, nivel de avance y horizonte de ejecución.

Responsable	Análisis	Esado	Avance	Año/Ejec.	No. De R&P	Participación
Financiero						
1. Ahorros programados con destinos específicos	Viable	En proceso	40%	2026	2	13%
2. Tasa preferencial 2da vivienda por antigüedad	Viable	En proceso	50%	2026		
Gestión Social						
Auxilios propuestos						
1. Auxilio por Quinquenios	Viable	cerrado	100%	2025	8	50%
2. Incentivos para promover la participación democrática.	Viable	cerrado	100%	2025		
3. Auxilio Educación Especial (Aumento del valor)	Viable	cerrado	100%	2025		
4. Auxilio por reconocimiento deportivo (Deportistas de alto rendimiento)	Viable	cerrado	100%	2025		
Actividades						
1. Recreativas (deporte y turismo)	Viable	cerrado	100%	2025		
2. Educativas (talleres, cursos y seminarios)	Viable	cerrado	100%	2025		
3. Culturales (teatro, danza, conciertos)	Viable	cerrado	100%	2025		
4. Programas de Voluntariado	Viable	En proceso	10%	2026		
Convenio y Servicio						
1. Convenio Comerciales	Viable	En proceso	40%	2025	3	19%
2. Convenio turísticos (Cajas de Compensación)	Viable	En proceso	30%	2025		
3. Asistencias (Jurídicas, veterinarias, etc.)	Viable	En proceso	10%	2025		
Seguros y Planes de salud						
1. Ajuste a la política de núcleo familiar(Seguros y servicios)	Viable	cerrado	100%	2025	2	13%
2. Seguros de Salud para mascotas	Viable	En proceso	10%	2026		
Gestión Comercial y Mercadeo						
1. Mejora en la atención telefónica	Viable	En proceso	70%	2026	1	6%
Total					16	100%

Tabla No. 14 Avance recomendaciones y proposiciones Asamblea General 2025

Los resultados de la gestión de recomendaciones y proposiciones evidencian el valor de contar con instancias democráticas sólidas y representativas, capaces de recoger las expectativas de la base social y transformarlas en decisiones y acciones institucionales. En

este contexto, el proceso de elección de delegados cobra especial relevancia, al garantizar la continuidad de una representación diversa, informada y comprometida con el desarrollo de la Cooperativa y el fortalecimiento de su modelo de gobernanza.

El trabajo desarrollado por el Comité de Gestión Social se consolidó como un insumo estratégico para la toma de decisiones institucionales, fortaleciendo la articulación entre los órganos de gobierno y la administración. Este ejercicio permitió no solo dar respuesta oportuna a una parte significativa de las proposiciones en el escenario asambleario, sino también estructurar una ruta clara de análisis, priorización y ejecución para aquellas iniciativas que, por su alcance, demandan seguimiento continuo y evaluación progresiva.

Los resultados de la gestión de recomendaciones y proposiciones evidencian el valor de contar con instancias democráticas sólidas y representativas, capaces de recoger las expectativas de la base social y transformarlas en decisiones y acciones institucionales concretas. En este contexto, el proceso de elección de delegados adquiere especial relevancia, al garantizar la continuidad de una representación diversa, informada y comprometida con el fortalecimiento del modelo de gobernanza y la sostenibilidad de la Cooperativa.

Ejercicio de Participación Democrática: Elección de Delegados 2026–2028

Durante el año 2025 se llevó a cabo el proceso de elección de Delegados para el periodo 2026–2028, como parte de los mecanismos de participación democrática establecidos en los Estatutos de la Cooperativa. El proceso inició el 19 de agosto de 2025 con la publicación del aviso de convocatoria por parte del Consejo de Administración, incluyendo la fecha de inhabilidad para postularse, dirigida a toda la base social. El proceso culminó el 30 de diciembre de 2025 con la notificación oficial a los asociados sobre los delegados seleccionados para el nuevo periodo. En total, se presentaron 152 postulados a nivel nacional. Tras el cierre de votaciones y la verificación realizada por el Comité de Escrutinio, quedaron elegidos 130 delegados en todo el país, cumpliendo con el requisito estatutario de contar con 75 delegados principales y la cobertura de 55 posiciones suplentes. La participación en el proceso electoral alcanzó 2.026 votantes sobre una base social de 5.478 asociados, reflejando un compromiso significativo con la gobernanza institucional.

Zona	Nombre de la zona	Elegidos		Total	% Part.
		Ppales	Suplentes		
1	Empleados Carvajal Cali	25	12	37	28%
2	Otros y Pensionados Cali	21	21	42	32%
3	Empleados Carvajal Bogotá	11	8	19	15%
4	Otros y pensionados Bogotá	12	8	20	15%
5	Empleados carvajal Medellín	2	2	4	3%
6	Otros y pensionados Medellín	3	3	6	5%
7	Asociados Coopcarvajal	1	1	2	2%
TOTAL 2025		75	55	130	100%

Tabla No. 15 Resultados votaciones - Elección de Delegados 2026-2028

Los resultados del proceso electoral y el trabajo desarrollado por los delegados evidencian una base social activa, informada y comprometida con la toma de decisiones institucionales. Este ejercicio de participación democrática no solo fortalece la gobernanza de la Cooperativa, sino que también se convierte en un insumo estratégico para la gestión comercial y de mercadeo, al permitir una mejor comprensión de las expectativas, necesidades y prioridades de los asociados.



Gestión comercial y de **Mercadeo**

1.5. Gestión Comercial y de Mercadeo

1.5.1. Gestión de colocación de créditos

Durante el año 2025, la gestión comercial de Coopcarvajal consolidó un crecimiento sostenido en colocaciones, alcanzando un valor total de \$31.542 millones, lo que representa un incremento del 3,2% frente a 2024 (\$30.572 millones). Este resultado se dio en un contexto de ajustes del mercado financiero, priorizando líneas de alto impacto para los asociados y estrategias de segmentación más precisas.

El comportamiento de las colocaciones evidenció un mayor dinamismo en libre inversión y compra de cartera, líneas que concentraron una proporción relevante del valor total colocado y que fueron potenciadas mediante campañas segmentadas y esquemas de preaprobación. En contraste, líneas patrimoniales como vivienda y vehículo presentaron una contracción frente al año 2024, comportamiento alineado con la coyuntura económica y las decisiones de endeudamiento de los hogares. El número total de créditos otorgados en el año 2025 fue de 4.576 operaciones, reflejando una estrategia orientada tanto a volumen como a profundización del portafolio.

El análisis por modalidad evidencia que compra de cartera se consolidó como una de las líneas estratégicas del año, con un crecimiento del 22% frente al año 2024, asociada a estrategias de alivio financiero y a campañas focalizadas que respondieron a las necesidades de liquidez de los asociados.

La línea de libre inversión, con un incremento del 16%, mantuvo una alta demanda gracias a su flexibilidad y a la articulación con esquemas de preaprobación y activación comercial por células. De igual forma, las líneas ordinario y 20 Plus mostraron un comportamiento estable, aportando a la fidelización de asociados consolidados y a la sostenibilidad del portafolio tradicional.

En contraste, la disminución en vivienda (-18%) refleja un ajuste natural frente al entorno macroeconómico, sin comprometer la solidez del portafolio, mientras que otras modalidades mantuvieron participaciones controladas y coherentes con su naturaleza específica.

En línea con el enfoque de gestión por células y segmentación de asociados, el análisis de colocaciones se complementa con una lectura por zona, que permite evidenciar cómo la

ejecución comercial se distribuyó territorialmente y cómo las estrategias implementadas tuvieron impactos diferenciados según el contexto y el perfil de los asociados atendidos. Esta visión territorial resulta clave para comprender la efectividad de las campañas, la priorización de líneas y la capacidad de respuesta de cada célula en el marco del modelo de relacionamiento vigente.

Celula	Valor Neto	No. Créditos	Partc %
Cali	9.516	1.273	30,2%
Bogotá	9.214	1.243	29,2%
Yumbo	9.135	1.245	29,0%
Medellín	3.655	424	11,6%
Barranquilla	22	21	0,1%
Total	31.542	4.206	100%

Tabla No. 16 Resumen de colocaciones por zona - 2025

La distribución de las colocaciones por zona evidencia una ejecución comercial balanceada, con una alta concentración del valor colocado en Cali y Bogotá, que en conjunto representaron cerca del 60% del total. Este resultado responde tanto al tamaño de la base de asociados en estas zonas como a la efectividad de las estrategias comerciales implementadas desde las células de atención.

Suroccidente mantuvo una participación relevante, apalancada principalmente en líneas de alto impacto como libre inversión y compra de cartera, esta última consolidándose como una de las principales palancas de crecimiento del año. En las demás zonas, el comportamiento fue consistente con la composición de la base social y con un enfoque más selectivo en modalidades específicas, lo que permitió mantener una colocación controlada y alineada con el perfil de riesgo.

Desde el punto de vista estratégico, el desempeño por zona refleja el impacto positivo de las campañas comerciales especializadas, en particular compra de cartera y Credicampaña Plus, las cuales permitieron activar oportunidades de colocación a través de esquemas de cupos preaprobados, segmentación por célula y acompañamiento comercial más cercano.

Estas campañas contribuyeron no solo al crecimiento del volumen colocado, sino también a una mejor distribución zonal de los resultados y a la profundización del portafolio en asociados activos.

Este análisis de zonas sirve como antesala para profundizar en el comportamiento y resultados de las principales campañas comerciales del año, en las que se detalla cómo la estrategia de segmentación, el uso de canales digitales y los modelos de preaprobación potenciaron la colocación en modalidades clave.

1.5.2. Resultados en captaciones y fortalecimiento del ahorro

Durante el año 2025, Coopcarvajal consolidó su estrategia de fomento del ahorro, registrando un crecimiento en el saldo total de captaciones frente a 2024. Mientras que en el año anterior el saldo de depósitos alcanzó \$18.277 millones,, en el año 2025 ascendió a \$20.071 millones, lo que refleja la confianza de los asociados y la capacidad de la cooperativa para promover hábitos de ahorro sostenibles. La composición del portafolio se mantuvo estable, con una alta concentración en CDATs, que representaron cerca del 56% del total, seguidos por el ahorro a la vista, con una participación del 31%, evidenciando la preferencia de los asociados por productos de bajo riesgo y alta liquidez. Este comportamiento confirma la solidez de la estrategia de captaciones y la coherencia entre las campañas comerciales, la gestión relacional y las necesidades financieras de los asociados.

Modalidad de ahorro	Valor	No. Asociados	%Participación
Ahorro permanente	1.698	2.501	8,5%
Ahorro a la vista	6.164	5.454	30,7%
Ahorro programado	654	255	3,3%
Ahorro navideño	236	1.710	1,2%
CDATS	11.320	659	56,3%
Total general	20.071	10.579	100,0%

Tabla No. 17 Resumen de captaciones por modalidad

1.5.3. Seguros y Servicios: fortaleciendo la protección integral de nuestros asociados

Durante el año 2025, Coopcarvajal continuó fortaleciendo su portafolio de seguros y servicios, consolidando soluciones integrales orientadas a la protección patrimonial, la previsión y el bienestar de los asociados y sus familias. A través de convenios estratégicos con corredores como AON y Marsh, la Cooperativa amplió el alcance de sus coberturas colectivas en salud,

vida, hogar, vehículos, asistencia médica y servicios exequiales, logrando beneficiar a 5.235 asociados, lo que representa un crecimiento del 8% frente a 2024.

Desde la gestión comercial se registraron 733 nuevas inclusiones y 655 exclusiones, reflejando una dinámica natural del portafolio y un saldo neto positivo de 78 nuevos asociados beneficiados, manteniendo la sostenibilidad y pertinencia de las soluciones ofrecidas. Servicios como funerario y autos se consolidaron como los de mayor participación, mientras que las coberturas en hogar, asistencia médica y planes complementarios evidenciaron una mayor diversificación del portafolio, alineada con las necesidades reales de los asociados. Esta gestión permitió no solo ampliar la cobertura, sino también generar beneficios económicos para los asociados, derivados de las condiciones preferenciales negociadas frente al mercado, fortaleciendo el modelo solidario y el propósito superior de Coopcarvajal en la generación de bienestar integral.

Para el 2025 estos fueron los resultados de los asociados beneficiados de acuerdo con cada una de las soluciones en bienestar y previsión:

Seguro / Servicio	Asociados	Beneficiarios	Total Afiliados en Programas
Servicio funerario	1346	2169	3515
Medicina prepagada	575	816	1391
Asistencia médica domiciliaria	536	624	1160
Póliza de autos	1292	0	1292
Póliza de hogar	688	0	688
Plan complementario de salud	243	271	514
Póliza de salud	189	235	424
Póliza de vida	242	0	242
Plan odontológico	69	63	132
Póliza de motos	70	70	140
Total	5250	4248	9498

Tabla No. 18 Pólizas y planes por beneficiarios

1.5.4. Gestión de campañas



Durante el año 2025, la gestión de campañas comerciales se consolidó como un eje estratégico para dinamizar las colocaciones, profundizar la relación con los asociados y optimizar el uso de los canales digitales. En coherencia con el modelo de relacionamiento y la gestión por células, las campañas se diseñaron bajo criterios de segmentación, oportunidad y personalización, priorizando soluciones de alto impacto financiero y relacional.

Un avance relevante del periodo fue la incorporación progresiva de WhatsApp institucional y chatbot como canales de activación comercial y atención, lo que permitió mejorar la trazabilidad de los contactos, reducir cargas operativas y fortalecer la conversión de leads. Si bien estos canales continúan en proceso de calibración, sentaron las bases para un modelo de atención más especializado y oportuno desde las células comerciales.

Campañas de colocación y profundización del portafolio

Campaña Compra de Cartera

La campaña de Compra de Cartera se consolidó como una de las principales palancas de colocación en el año 2025, orientada a ofrecer alivio financiero a los asociados y optimizar su carga crediticia mediante la mejora de condiciones de tasa y plazo. Su ejecución fue sostenida durante el segundo semestre del año, con una participación equilibrada por zonas.

Entre septiembre y diciembre de 2025, la campaña alcanzó una colocación acumulada de \$3.745 millones, destacándose Bogotá (\$1.376 millones), Cali (\$1.057 millones) y Suroccidente (\$1.010 millones) como las zonas de mayor aporte. Esta campaña fortaleció el crecimiento del portafolio y la fidelización de asociados con necesidades de reestructuración financiera.

Credicampaña Plus

Operó bajo un esquema de cupos preaprobados asignados a asociados que cumplieran condiciones específicas, permitiendo una gestión ágil y focalizada del crédito. La estrategia combinó segmentación por célula, activación territorial y contacto directo a través de canales digitales.

Durante el año 2025, esta modalidad alcanzó una colocación total de \$4.867 millones, con una participación distribuida entre Suroccidente (36 %), Cali (30 %), Bogotá (25 %) y Medellín-Barranquilla (10 %). El desempeño de esta campaña evidenció el potencial de los esquemas de preaprobación para reducir fricciones, profundizar el portafolio y mejorar la experiencia del asociado.

Campaña Aniversario 82 – Soluciones integrales para el asociado

La campaña de Aniversario 82 años se diseñó como una estrategia integral de relacionamiento, orientada a comunicar el valor de pertenencia a Coopcarvajal desde una lógica de soluciones completas que integraron ahorro, crédito, convenios, seguros y servicios.

Esta campaña aportó aproximadamente el 23 % de las colocaciones del año durante los meses de activación (junio a agosto de 2025) y contribuyó al fortalecimiento del posicionamiento institucional, la activación de múltiples líneas del portafolio y el incremento

de la interacción con los asociados en distintos momentos del año.

Transformación digital y autogestión

Campaña Tarjeta Virtual

La campaña de Tarjeta Virtual se constituyó como un habilitador clave de la estrategia de transformación digital, promoviendo el enrolamiento y uso de la App de la Red Coopcentral como canal de autogestión transaccional y de acceso a productos financieros.

Como resultado, el número de asociados activos en la aplicación pasó de menos de 100 en 2024 a 309 asociados enrolados al cierre de 2025, evidenciando un avance significativo en la adopción de canales digitales y en la apropiación de herramientas de autogestión por parte de la base social.

Crédito Rápido Promocional – Autogestión digital del crédito

Durante el año 2025 se implementó el modelo de autogestión del Crédito Rápido Promocional (Crédito Ágil) a través de la sucursal virtual, permitiendo a los asociados gestionar su crédito de manera 100% digital, con procesos simplificados y tiempos de respuesta reducidos.

En sus primeros meses de operación, esta modalidad alcanzó una colocación total de \$785,8 millones, con una participación territorial liderada por Suroccidente (37%) y Bogotá (35%), seguida por Cali (19%), Medellín (8%) y Barranquilla (1%). Estos resultados confirman la aceptación del modelo y su aporte a una experiencia de crédito más ágil, segura y alineada con los hábitos digitales de los asociados.

Otras campañas y activaciones comerciales

De manera complementaria, durante el año se desarrollaron campañas específicas orientadas a responder a necesidades puntuales de colocación, relacionamiento y cumplimiento normativo, entre las que se destacan:

- **Campaña de referidos**, orientada al crecimiento orgánico a través de la recomendación de asociados.
- **Campaña de actualización de datos**, que permitió mantener un indicador de calidad de información superior al 92 %, en cumplimiento de los Estatutos y de la normatividad de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

1.5.5. Redes sociales y canales digitales de interacción

Durante el año 2025, Coopcarvajal fortaleció su presencia y gestión en canales digitales como parte del modelo de relacionamiento omnicanal, integrando redes sociales y mensajería instantánea como espacios estratégicos de información, interacción y apoyo a la gestión comercial y de servicio.

La estrategia digital se orientó a tres objetivos principales como lo son el ampliar el alcance institucional, fortalecer la cercanía con los asociados mediante contenidos relevantes y humanos, y apoyar campañas comerciales, informativas y de actualización de datos, articuladas con otros canales como WhatsApp y el CRM.

Se evidenció un crecimiento sostenido en el alcance y la interacción en las principales redes sociales institucionales.

Durante el año 2025, la página de Facebook de Cooperativa Coopcarvajal mantuvo una presencia activa y constante, logrando un alcance sostenido, interacción recurrente con su audiencia y crecimiento progresivo de seguidores.

El contenido publicado generó picos superiores a 98.000 visualizaciones en el periodo analizado. Los formatos con mejor desempeño fueron fotografías, carruseles y videos, especialmente aquellos que incorporaron la participación de asesores y colaboradores, fortaleciendo la percepción de cercanía y confianza.

Las historias mostraron altos niveles de alcance e interacción, consolidándose como un formato efectivo para comunicación recurrente.

*Los rangos de edad con mayor presencia se concentran en **adultos jóvenes y adultos**, lo que coincide con el público activo laboralmente y asociado a la cooperativa, Menor participación de públicos muy jóvenes, lo cual es coherente con el tipo de servicios comunicados.*



 **17.000**
Seguidores en Facebook

Durante el año 2025, la página de Facebook de Cooperativa Coopcarvajal mantuvo una presencia activa y constante, logrando un alcance sostenido, interacción recurrente con su audiencia y crecimiento progresivo de seguidores. Alcanzó picos superiores a 174.000 visualizaciones en el periodo, siendo el formato reel el de mayor alcance, llegando a más de 2.700 cuentas orgánicas en una sola pieza, con un promedio cercano a 12 comentarios.

Los rangos de edad con mayor presencia se concentran en adultos jóvenes y adultos, lo que coincide con el público activo laboralmente y asociado a la cooperativa, Menor participación de públicos muy jóvenes, lo cual es coherente con el tipo de servicios comunicados.

Durante el periodo comprendido entre el 15 de enero y el 31 de diciembre de 2025, la página institucional de Coopcarvajal en LinkedIn registró los siguientes resultados: 10.451 impresiones, 266 reacciones, 8 comentarios.



 **4.310**
Seguidores en Instagram

 **705**
Seguidores en Linked In

LinkedIn se consolidó como un canal complementario para fortalecer la imagen corporativa, la credibilidad institucional y la comunicación con públicos profesionales, sin un enfoque comercial directo, pero aportando valor reputacional con más de 10.000 impresiones y 266 reacciones desde su apertura en enero de 2025.

Durante 2025 se creó el canal de difusión digital de Coopcarvajal, el cual inició operaciones el 7 de julio como un nuevo espacio para compartir campañas, encuestas e información relevante con los asociados. En pocos meses, el canal alcanzó 705 seguidores, con un crecimiento del 7,6% en los últimos 30 días, consolidándose como un medio ágil y efectivo para fortalecer la comunicación directa y el alcance institucional.

WhatsApp servicio nacional y mensajería instantánea

Durante el año 2025, Coopcarvajal avanzó en la implementación del canal de WhatsApp institucional como parte del modelo de omnicanalidad, con el objetivo de mejorar los tiempos de respuesta, descongestionar otros canales y fortalecer la conversión comercial; si bien el canal se encuentra en fase de calibración bajo una metodología de testing con agentes digitales y chatbot, ya evidencia resultados relevantes. En contraste con el SMS, que registró 372.232 mensajes enviados y una tasa de clic del 0,16 % (607 clics), y el mailing, con 571.776 correos enviados, una tasa de apertura del 35,78 % (199.350 aperturas) y un CTR del 5,04 %, WhatsApp se consolidó como el canal de mayor efectividad, alcanzando 86.002 mensajes enviados, 5.578 clics y una tasa de clic del 6,49 %, posicionándose como una herramienta clave para campañas comerciales, atención y autogestión. Estos resultados confirman el rol estratégico de los canales digitales como habilitadores de eficiencia, escalabilidad y mejora de la experiencia del asociado, y sientan las bases para su fortalecimiento y despliegue progresivo durante 2026.



Gestión **de**
operaciones
y tecnología

1.6. Gestión de operaciones y tecnología

En línea con la oferta de valor que se le está brindando a nuestros asociados, donde tenemos la necesidad de ofrecer productos y servicios atractivos y ajustados a las necesidades de cada asociado, desde la dirección de operaciones y tecnología colocamos a disposición la tecnología y la eficiencia operativa que permita a los asociados y a las áreas internas experiencias cada vez mejores.

El año 2025 estuvo marcado por una acelerada evolución tecnológica que continúa transformando profundamente el sector financiero cooperativo en Colombia. Tendencias como la computación en la nube, la inteligencia artificial aplicada a servicios financieros, la automatización inteligente de procesos (RPA + IA), la ciberseguridad avanzada basada en analítica y el avance de las infraestructuras digitales reguladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria han redefinido la manera en que las cooperativas ofrecen valor a sus asociados.

En este contexto, las cooperativas financieras enfrentan el desafío de mantener su esencia solidaria y social, en Coopcarvajal hemos venido adoptando de forma paulatina tecnologías que permitan garantizar continuidad del negocio, eficiencia operativa, trazabilidad, seguridad de la información e innovación en los servicios digitales, de igual manera la incorporación progresiva de modelos SaaS para el sistema CORE, han abierto oportunidades importantes para ampliar la cobertura, mejorar la experiencia del asociado y fortalecer la gestión interna. Asimismo, el crecimiento de riesgos asociados a ciberataques, suplantación de identidad y fraude digital ha llevado a la implementación de esquemas de protección más robustos, alineados con marcos como ISO 27001, NIST, SARO, SICOF e instrucciones sobre seguridad y calidad de la información en la prestación de servicios financieros emitidos en la Circular Externa No 36 de la superintendencia de la Economía Solidaria de Colombia. Esto ha permitido una mayor madurez en monitoreo, análisis de vulnerabilidades, control de accesos y continuidad operativa, aspectos críticos para salvaguardar los activos de información y generar confianza entre los asociados.

Gestión de tecnología

Infraestructura tecnológica

Coopcarvajal ha mantenido el modelo de computación en la nube como servicio IaaS (Infraestructura como servicio), para servidores principales como el directorio activo, la gestión

documental lo que ha facilitado la operación de servidores principales.

Mantenemos la gestión del software colaborativo con Microsoft lo que nos permite la comunicación centralizada, el trabajo en equipo en tiempo real, herramientas integradas, el almacenamiento en la nube, la gestión de proyectos y la seguridad de la información lo que genera eficiencia en todas las áreas.

En el año 2025 se realiza la migración del CORE de negocio, pasando de un modelo IaaS (Infraestructura como servicio) a un modelo SAAS (Software como servicio) que trae beneficios como el mejoramiento de la seguridad, escalabilidad inmediata, actualizaciones automáticas y permanentes.

Fortalecimiento de la seguridad perimetral y del monitoreo

Con el fin de fortalecer la seguridad y el monitoreo con herramientas avanzadas se trabajó en la validación de algunas propuestas económicas que permitan la posibilidad de implementar en el año 2026 un modelo SOC para Coopcarvajal, contratando un centro de operaciones encargado de monitorear, detectar y responder a amenazas en tiempo real.

Continuando con el fortalecimiento de la protección de los sistemas y equipos del centro de datos, se inició el aseguramiento del centro de datos de la oficina principal en la ciudad de Bogotá, mediante la implementación de un sistema de control de acceso biométrico para la autenticación de usuarios autorizados, utilizando características físicas únicas como huellas dactilares o reconocimiento facial,

Seguridad de la información y ciberseguridad

Durante el año 2025 se realizaron dos evaluaciones de hacking ético interno. La primera evaluación realizada en el primer semestre estuvo orientada a la infraestructura y a los servicios tecnológicos críticos, con el fin de identificar vulnerabilidades y evaluar su nivel de riesgo; La segunda, ejecutada en el segundo semestre, se enfocó en escenarios de ingeniería social, lo que ha permitido identificar algunas vulnerabilidades menores y a seguir afianzando los controles de seguridad no solo técnicos sino controles en la misma manera de manejar la información.

De otro lado, se identificaron cinco incidentes de seguridad a través de las consolas de

antivirus y de los sistemas UTM de Cali y Bogotá, todos los eventos fueron clasificados con un nivel de bajo riesgo y fueron gestionados de manera oportuna mediante la aplicación de los controles y acciones correctivas correspondientes.

Teniendo en cuenta el modelo de servicio IaaS y SaaS que se tiene con los proveedores, desde COOPCARVAJAL aseguramos la ejecución continua de las copias de seguridad diarias de los servicios críticos de acuerdo con las normativas vigentes.

La aplicación móvil de la APP Coopcentral que permite realizar diferentes transacciones a nuestros asociados de sus cupos rotativos y cuentas de ahorro a la vista, ha tenido una importante implementación de seguridad incorporando verificación facial con prueba de vida que sumado a la opción de validación de huella y validación multifactor, garantizan seguridad y confiabilidad a nuestros asociados.

En línea con el fortalecimiento de la ciberseguridad se realizaron pruebas de concepto y validación de propuestas como:

- Monitoreo de marca, que busca monitorear y analizar el uso no autorizado o malicioso de la marca COOPCARVAJAL, nombre de la Cooperativa, logotipos, dominios, productos y servicios en internet y la dark web.
- Backup para Microsoft 365, que busca protección contra ransomware y malware, permitiendo restaurar buzones, correos, archivos de OneDrive, sitios de SharePoint y Teams sin depender solo de Microsoft. Se realizaron pruebas de concepto con 15 cuentas de office 365 y se validan las propuestas económicas para ejecución en el 2026.

Actualización de sistemas operativos y servidores

Se mantienen actualizados los sistemas operativos de los servidores de aplicaciones y directorio activo, garantizando la seguridad, un rendimiento óptimo y la compatibilidad con las últimas versiones de las aplicaciones.

Mantenimiento de equipos

Se ejecutó el plan de mantenimiento preventivo a toda la infraestructura tecnológica de Coopcarvajal, donde se incluye la limpieza física y lógica de 51 equipos de cómputo distribuidos por sede de la siguiente manera: Barranquilla: 1 equipo, Bogotá: 5 equipos, Cali y

Plantas: 44 equipos, Medellín: 1 equipo.

De igual manera se realizó el mantenimiento preventivo a los racks de telecomunicaciones en cada una de las sedes mencionadas, con el fin de garantizar la correcta organización, funcionamiento y continuidad de los servicios tecnológicos.

Mesa de servicio

En marzo del 2025 para apoyar la mesa de ayuda de tecnología, se implementó una herramienta que permitió centralizar y estandarizar la gestión de incidentes y requerimientos, mejorando el control de los casos, los tiempos de respuesta y sobre todo que ha permitido tener datos para tomar acciones correctivas con solución de causa raíz.

Durante el año 2025 se han recibido 794 solicitudes, de las cuales 740 han sido resueltas con un porcentaje de efectividad del 93,2%

Gestión de operaciones

Durante el año 2025, el Back de Operaciones gestionó la validación, análisis, confirmación de garantías, aprobación y contabilización de las solicitudes de crédito en las diferentes modalidades otorgadas a nuestros asociados, garantizando el cumplimiento de las políticas, reglamentos y procedimientos establecidos en Coopcarvajal. Es así como, se ejecutaron **55.246** actividades asociadas al proceso de colocación de créditos, de las cuales **49.531** se realizaron dentro de los tiempos establecidos, obteniendo un tiempo promedio de respuesta aproximado del **90%**.

También se avanzó con la automatización de procesos, como la consulta en centrales de riesgo y la desmaterialización de pagarés a través de Deceval y Vozdata, permitiendo optimizar y mejorar los tiempos de respuesta para el análisis de crédito.

Dando continuidad a los proyectos del Back de Operaciones, se dio inicio con la centralización del proceso de gestión de auxilios a los que pueden acceder nuestros asociados y su núcleo familiar, cumpliendo con la promesa de valor para entregar los beneficios con un tiempo de respuesta promedio de 3 días, fortaleciendo así nuestro compromiso con la eficiencia y la calidad del servicio.

Dando cumplimiento a la normatividad establecida en la Circular Básica Contable, la cual

indica que se deben mantener actualizados los avalúos de las garantías hipotecarias y prendarias que respaldan los créditos otorgados a nuestros asociados, desde el área de operaciones se realizó este proceso con el fin de asegurar que dichas garantías continúen con el cubrimiento necesario para respaldar adecuadamente el crédito concedido.

Proyectos de transformación

CORE financiero en modelo SAAS

En el mes de Julio del 2025 se realizó la migración del sistema CORE financiero el cual paso de un modelo IaaS (Infraestructura como servicio) a un modelo SAAS (Software como servicio), brindándonos beneficios en términos de seguridad, escalabilidad, actualización del software e infraestructura. Adicional por las características de esta versión nos encontramos en el proceso de implementación de funcionalidades enfocadas en flujos de trabajo y procesos automáticos que apoyan varias áreas de la Cooperativa.

Automatización de crédito rápido

Implementamos el crédito Rápido Automático, que le permite a los asociados realizar su solicitud directamente desde los canales virtuales. El sistema, mediante reglas previamente definidas, evalúa de manera automática los requisitos y condiciones; si se cumplen, se genera la aprobación inmediata y se habilita el desembolso sin intervención humana a la cuenta de ahorros a la vista, este proceso representa una estrategia innovadora que permite a la Cooperativa ofrecer soluciones inmediatas, alineadas con las dinámicas del mercado de crédito, y con controles que nos permiten mitigar el riesgo de otorgamiento en esta modalidad.

Workflow de ahorros programados

Implementación de flujo de ahorros programados, mediante la definición y creación de flujos automatizados para estandarizar el proceso, reducir la intervención manual y mitigar posibles errores que puedan presentarse durante la creación y gestión de dichos ahorros.

Workflow de seguros y servicios

Se culminó con éxito la primera fase de certificación del nuevo modelo, este flujo nos permitirá evolucionar de un esquema operativo manual a un proceso completamente sistematizado, generando beneficios clave como mayor eficiencia, estandarización, control y trazabilidad de

la información en la solicitud de seguros y servicios. La automatización del proceso habilita capacidades de autogestión para los asociados con impacto directo en la mejora de la experiencia de servicio y en la reducción de tiempos de atención. En la actualidad, se están ejecutando las últimas pruebas funcionales correspondientes a la fase de calidad y alistamiento operativo.

Para el año 2026 se espera continuar con la implementación de nuevos flujos enfocados a la autogestión del asociado y a la optimización de procesos en las áreas internas.

De igual manera se tendrá mucho foco en la implementación de herramientas que fortalezcan el relacionamiento con nuestros asociados como el fortalecimiento del CRM, la implementación de una nueva plataforma telefónica y el fortalecimiento de las comunicaciones con herramientas de omnicanalidad.



Experiencia **de**
Personas

1.7. Gestión del Talento Humano: Construyendo bienestar y desarrollo

En Coopcarvajal entendemos que el desarrollo sostenible de la Cooperativa está directamente ligado al bienestar, crecimiento y compromiso de quienes la conforman. Por ello, durante el año 2025 fortalecimos una gestión integral centrada en el colaborador, acompañándolo de manera transversal desde los procesos de selección y vinculación, hasta la formación, el bienestar, la gestión del desempeño y los programas de reconocimiento. Este enfoque se refleja en el crecimiento del equipo de trabajo, que pasó de 48 colaboradores en 2024 a 53 en 2025, manteniendo una estructura contractual predominantemente indefinida y una composición diversa en términos de género, edades y niveles de antigüedad, lo que aporta equilibrio entre experiencia, renovación y continuidad organizacional.

En coherencia con esta evolución, durante el año consolidamos una visión más humana y estratégica de la gestión, dando un paso significativo al transitar de un enfoque tradicional de Gestión Humana hacia un modelo de Experiencia de Personas, orientado a fortalecer el sentido de pertenencia, el desarrollo de capacidades y la alineación entre el propósito individual y el propósito organizacional. Este cambio se materializó en iniciativas que promovieron el crecimiento profesional, la formación continua, la escucha activa y la mejora de los procesos internos, sentando las bases para una cultura organizacional más sólida, participativa y enfocada en el bienestar integral de nuestros colaboradores.

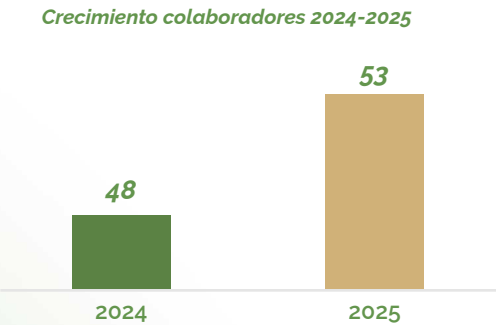


Gráfico No. 7 Crecimiento colaboradores 2024-2025

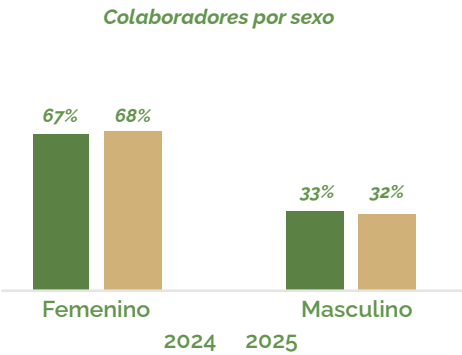


Gráfico No. 8 Colaboradores por sexo



Gráfico No. 9 Colaboradores por tipo de contrato



Gráfico No. 10 Colaboradores por tipo de contrato

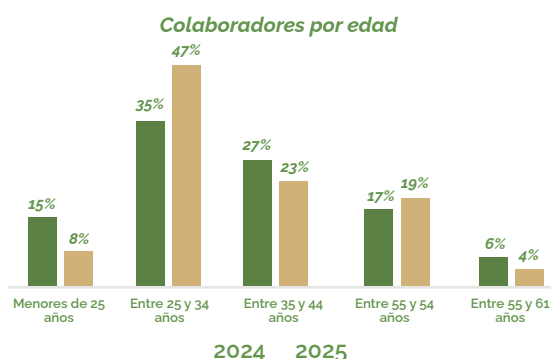


Gráfico No. 11 Colaboradores Coopcarvajal por edad

1.7.1. Selección y crecimiento profesional

Durante el año 2025 se fortalecieron las estrategias de atracción y selección de talento, orientadas a garantizar la incorporación de perfiles alineados con la cultura y los retos estratégicos de la Cooperativa. En este periodo se realizaron procesos de selección que permitieron la vinculación de 20 nuevos colaboradores. De manera complementaria, se llevaron a cabo cinco promociones internas, promoviendo la movilidad y el desarrollo del talento interno, lo que se tradujo en un crecimiento del 9,4 % en la planta de colaboradores.

1.7.2. Formación y Desarrollo

Coopcarvajal reafirmó su apuesta por el fortalecimiento de las capacidades y competencias de sus colaboradores, mediante programas de formación orientados al desarrollo técnico y comportamental, así como al fortalecimiento del liderazgo y la gestión del cambio.

En este marco, siete (7) colaboradores participaron en el curso de Power BI, desarrollado en alianza con la Caja de Compensación Familiar, fortaleciendo sus competencias en análisis de

datos y toma de decisiones, con un impacto directo sobre el 13,2% del equipo. De igual forma, se otorgó auxilio de estudio a seis (6) colaboradores (11,3%) para procesos de formación en diplomados, programas de pregrado, especializaciones y maestrías, contribuyendo al desarrollo de competencias técnicas y al crecimiento profesional.

Adicionalmente, en alianza con Aliados Consultores, se realizaron focus group, en los que participaron líderes y colaboradores en diferentes espacios, con el objetivo de explorar percepciones, experiencias y dinámicas asociadas al trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la experiencia del colaborador.

Como parte de la gestión del cambio, se desarrollaron los talleres "Evolucionar para crecer (Metamorfosis)", enfocados en fortalecer la conexión entre el propósito personal y el propósito organizacional, promoviendo la adaptación al cambio y el compromiso con la estrategia institucional.

Asimismo, se diseñó e implementó el Journey Map de Formación y Desarrollo, que permitió identificar oportunidades de mejora en los procesos de ingreso e inducción, generando ajustes como la entrega de kits de bienvenida, mejoras en los espacios de inducción y optimización de los tiempos y contenidos de las inducciones, impactando positivamente la experiencia del colaborador desde su vinculación.

Durante el año se registraron aproximadamente 288 horas de capacitación, desarrolladas con aliados como la Caja de Compensación y la ARL, orientadas al fortalecimiento de competencias técnicas, comportamentales y al conocimiento de las líneas de productos y servicios de la Cooperativa.



1.7.3. Proyectos experiencia de personas

En el año 2025 se ejecutaron cuatro proyectos estratégicos alineados con la planeación estratégica 2025–2028, orientados a fortalecer las competencias organizacionales y mejorar la experiencia del colaborador, los cuales generaron impactos significativos en la Cooperativa.

Actualización descripción de cargo: Se actualizaron 37 descripciones de cargo y perfiles por competencia de la Cooperativa, estos reposan en la plataforma online megamétricas que se adquirió con el proveedor Calidad empresarial..

Gestión por competencias: En alianza con Calidad Empresarial se realizaron talleres para construir el inventario de competencias comportamentales y técnicas (conocimientos claves) para asegurar el logro del direccionamiento estratégico, procesos y proyectos.

Gestión del desempeño: Posterior a la definición del proyecto gestión por competencias se realizó el proyecto de gestión del desempeño en donde en el 2025, se realizó una evaluación de desempeño de 180°, permitiendo la retroalimentación del líder inmediato y una autoevaluación, para identificar fortalezas y oportunidades de mejora respecto a los objetivos del cargo y competencias comportamentales; el periodo de medición fue de agosto a diciembre 2025, este fue en tres etapas:

- Concertación y cargue de objetivos en la plataforma Megamétricas
- Seguimiento de objetivos del cargo definidos
- Seguimiento y cierre de objetivos del cargo y competencias (evaluación y autoevaluación)
- El 100% de los colaboradores realizaron su evaluación del desempeño de forma satisfactoria.

Programa de gestión del cambio, cultura y liderazgo (Visión CX): En este programa se realizaron actividades en marcadas en las 4 razones Coopcarvajal (Orgullo Coopcarvajal, Oportunidades de Crecimiento, Bienestar y Calidad de Vida y Liderazgo Sentirme Bien Liderado) y en los resultados del índice de ICC de Experiencia del Asociado (Liderazgo, Colaboración e Implementación), actividades como:

- Conectándonos con nuestros valores: Cuales son nuestros valores y que significan para Coopcarvajal y dinámicas representativas de valores.
- Nuestros 5 Valores Coopcarvajal son: Solidaridad, Respeto, Integridad, Cumplimiento de

- *Compromiso y Orientación al Servicio.*
- *Juega y vive nuestros valores: Respuestas correctas y más rápidas sobre algunas preguntas de valores, se dieron detalles(dulces).*
- *Programa de reconocimiento: tiene como propósito fortalecer la cultura organizacional resaltando las conductas y acciones que representan nuestros valores corporativos. A través de este programa destacamos a los colaboradores Esta iniciativa promueve un ambiente laboral positivo, motiva el desempeño y fomenta el sentido de pertenencia dentro de la Cooperativa.*
- *Capacitación de escucha activa y venta consultiva en roles comerciales.*

1.7.4. Bienestar, seguridad y salud en el trabajo

En Coopcarvajal promovemos estándares laborales que ponen a las personas en el centro, fortaleciendo un entorno de trabajo humano, solidario y coherente con nuestros valores cooperativos. Durante 2025, consolidamos prácticas orientadas al bienestar emocional, la conciliación vida-trabajo y la seguridad y salud de nuestros colaboradores, reconociendo que su compromiso es un pilar fundamental para el logro de los objetivos institucionales.

Con el propósito de reconocer hitos personales y promover el bienestar integral, durante el año se implementaron y fortalecieron los siguientes beneficios:

- *Día libre por grado: Cinco (5) colaboradores que culminaron sus estudios accedieron a este beneficio como reconocimiento a su logro académico.*
- *Medio día de cumpleaños: El 95 % de los colaboradores disfrutó de este espacio de celebración personal.*
- *Gestión del pasivo vacacional: Se realizó control y seguimiento al saldo de vacaciones, logrando que el 90 % de los colaboradores cerrara el año con un pasivo máximo de 10 días acumulados.*
- *Encuesta de riesgo psicosocial: En diciembre se aplicó la encuesta, con una participación del 100 % de los colaboradores, permitiendo identificar factores y acciones de mejora.*

Valoramos el esfuerzo y compromiso de nuestros colaboradores, convencidos de que el reconocimiento fortalece la motivación y el sentido de pertenencia. Por ello, durante el año desarrollamos diversas acciones orientadas al bienestar individual, familiar y colectivo.

- *Marzo: Celebración de quinquenios y etapa dorada (pensión), Día de la Mujer y Día del Hombre.*
- *Abril: Celebración del Día del Niño con hijos de colaboradores menores de 12 años.*
- *Mayo: Celebración del Día de la Madre.*
- *Junio: Celebración del Día del Padre.*
- *Julio: En alianza con la caja de compensación familiar, se otorgaron semanas de vacaciones recreativas para los hijos de los colaboradores.*
- *Septiembre: Encuentro anual nacional, celebración del Día del Amor y la Amistad y del Día Comercial.*
- *Octubre: Celebración hijos de colaboradores entre 6 y 12 años, apoyando a las familias durante el receso escolar con espacios seguros, formativos y recreativos. Halloween con colaboradores y sus hijos menores de 12 años.*
- *Semana de la Salud: Jornada enfocada en el cuidado personal y hábitos saludables, que incluyó charlas y talleres, actividades grupales, exámenes periódicos y reintroducción en Seguridad y Salud en el Trabajo.*
- *Diciembre: Bienvenida a la Navidad, actividad de fin de año para hijos menores de 12 años y espacio de celebración de fin de año para colaboradores*

De manera transversal, todos los meses se celebraron los cumpleaños de los colaboradores y se conmemoraron los aniversarios laborales, reforzando la cercanía el reconocimiento y el sentido de comunidad.



Gestión de **Riesgos**

1.8. Gestión de Riesgos

En Coopcarvajal, la gestión, administración y control de los riesgos se fundamentan en un enfoque integral y prudencial, orientado a preservar la estabilidad financiera, la solvencia patrimonial y la sostenibilidad de la organización, en coherencia con los lineamientos impartidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria y las mejores prácticas aplicables al sector financiero. Este enfoque permite acompañar el crecimiento ordenado de la Cooperativa y la incorporación responsable de nuevas oportunidades, dentro de un marco de gestión sólida y disciplinada del riesgo.

La gestión de riesgos se implementa de manera transversal sobre la totalidad del mapa de procesos de la Cooperativa, reconociendo que cada unidad enfrenta distintas tipologías y niveles de exposición, de acuerdo con su naturaleza y complejidad operativa. En este sentido, aquellas unidades con mayor exposición o impacto potencial son objeto de análisis más profundos y específicos, sin perjuicio de mantener una visión consolidada del perfil de riesgos de la organización.

La identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos se realizan de forma integrada, considerando tanto los riesgos inherentes a cada proceso como aquellos que pueden afectar a la Cooperativa en su conjunto. Este ejercicio permite una valoración integral de los riesgos estratégicos, financieros, operativos y de cumplimiento, asegurando que el nivel de riesgo asumido se mantenga alineado con el apetito de riesgo definido, la capacidad patrimonial y los objetivos estratégicos institucionales.

Este modelo de gestión reconoce las particularidades del sector solidario y se enmarca en los principios de responsabilidad social, transparencia y protección del interés colectivo, garantizando que la toma de decisiones se realice bajo criterios de prudencia, sostenibilidad y generación de valor de largo plazo para los asociados.

1.8.1. Riesgo de crédito

Coopcarvajal ha orientado su gestión del riesgo de crédito bajo un enfoque preventivo, prudente y alineado con los lineamientos de la Superintendencia de la Economía Solidaria, procurando mantener un adecuado equilibrio entre la sostenibilidad financiera, la protección de la cartera y el cumplimiento de la promesa de valor hacia los asociados.

Durante el año 2025, se avanzó en la implementación de diversas iniciativas orientadas a fortalecer el control del riesgo de crédito. En primer lugar, se desarrolló un estudio técnico para la implementación de un esquema de pricing segmentado entre asociados con libranza y asociados sin libranza, con el objetivo de reflejar de manera más adecuada los niveles de riesgo y fortalecer el recaudo de cartera, promoviendo una gestión más eficiente del margen financiero y del perfil de riesgo crediticio.

De manera complementaria, se fortaleció la gestión de cobranza mediante la definición y asignación diferenciada de instancias de recuperación, segmentando la cartera según su estado: créditos al día, cartera entre 1 y 30 días de mora, entre 31 y 60 días de mora, entre 61 y 90 días de mora, 91 días de mora en adelante y cartera castigada. Cada uno de estos segmentos fue asignado a gestores especializados en recuperación de cartera, permitiendo una gestión más focalizada y oportuna, con el propósito de reducir el impacto sobre el indicador de cartera vencida y contener el deterioro temprano.

Adicionalmente, se continuó con la aplicación periódica de procesos de novación y reestructuración de obligaciones, dirigidos a asociados que presentan dificultades temporales de pago, como mecanismo de normalización de cartera y mitigación del riesgo de incumplimiento, en coherencia con las políticas internas y la normativa vigente.

En línea con las prácticas prudenciales, se realizaron castigos de cartera en los meses de junio y noviembre, por un valor total de \$898 millones incluyendo capital e intereses, contribuyendo de esta manera a reflejar de manera adecuada la calidad de la cartera y la exposición real al riesgo de crédito.

Como parte de la estrategia de mitigación del riesgo, se dio continuidad al modelo de fianza con una cartera afianzada por valor de \$1.802 millones, fortaleciendo el otorgamiento de créditos bajo este esquema y aumentando progresivamente el volumen del saldo de cobertura, el cual asciende a \$48 millones. Este mecanismo ha permitido mejorar el perfil de riesgo del portafolio, facilitar el acceso al crédito y reducir la exposición de la Cooperativa ante eventos de incumplimiento.

Asimismo, se avanzó en la construcción y calibración de un modelo de scoring crediticio basado en un modelo logístico binario, que permite estimar la probabilidad de incumplimiento

del asociado a partir de un conjunto de factores cuantitativos y cualitativos. Este modelo, actualmente se encuentra en fase de desarrollo, busca fortalecer el control del riesgo en la mora temprana y apoyar la toma de decisiones crediticias. Se prevé su puesta en prueba durante el segundo trimestre de 2026.

Finalmente, se implementaron estrategias orientadas a la contención de prepagos, con el fin de mantener controlado el saldo de la cartera bruta y proteger el margen financiero. Estas estrategias incluyen modalidades de cartera con condiciones ajustables que permiten mejorar la tasa en caso de presentarse cotizaciones más favorables por parte de entidades bancarias competidoras, así como la oferta de cupos preaprobados a asociados con bajo riesgo conocido, lo cual ha contribuido al crecimiento de la cartera con niveles de riesgo muy bajos.

En conjunto, estas acciones reflejan el fortalecimiento continuo del Sistema de Administración del Riesgo de Crédito, consolidando una gestión más analítica, segmentada y alineada con las mejores prácticas regulatorias y con los objetivos estratégicos de sostenibilidad de Coopcarvajal.

Composición de la cartera bruta por modalidad de crédito

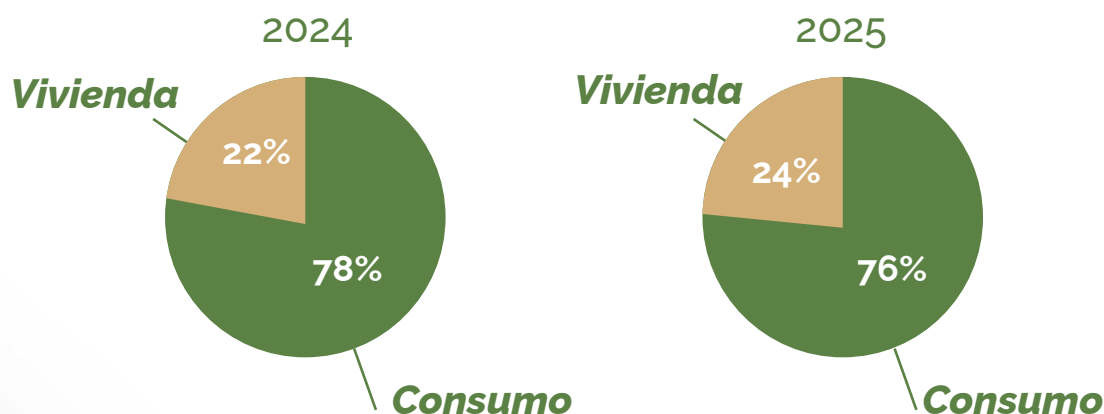


Gráfico No. 12 Composición de la cartera bruta por modalidad de crédito por edad

Durante 2025, la economía colombiana transitó por un año de estabilización, caracterizado por una reducción gradual de la inflación y, en consecuencia, por un ciclo de disminución de la tasa de intervención del Banco de la República. Este entorno permitió una recomposición progresiva de las tasas del mercado financiero, frente a la cual Coopcarvajal ajustó de manera oportuna su estrategia de precios, reduciendo las tasas de consumo y vivienda con el objetivo

de mantener la competitividad y dinamizar la colocación. En particular, se implementaron tasas de consumo por debajo del promedio del mercado en operaciones de compra de cartera, como mecanismo para incentivar el consumo responsable, así como una tasa preferencial en vivienda apalancada en líneas de redescuento con FINDETER, lo que contribuyó a la estabilidad y crecimiento controlado de la cartera hipotecaria. Adicionalmente, se fortalecieron las estrategias de colocación en la modalidad de libre inversión, incorporando beneficios en tasa por antigüedad del asociado, en línea con la propuesta de valor y la gestión prudente del riesgo de crédito.

La composición de nuestra cartera bruta reflejó una recomposición en la mezcla de cartera de consumo y vivienda, al presentarse una reducción de \$ 2.325 millones en la modalidad de consumo y un aumento de \$ 280 millones en vivienda, para una disminución neta en la cartera bruta de \$ 2.046 millones. El aumento de la cartera de vivienda además de aportar en la estrategia de impulsar el progreso de nuestros asociados permite un crecimiento cubierto con

Tipo de cartera	2024	2025	VARIACIÓN	
			COP	%
Consumo	50.240	47.915	-2.325	-4,60%
Vivienda	14.459	14.739	280	1,90%
Total	64.699	62.653	-2.046	-3,20%

Tabla No. 19 Composición de cartera

garantías reales, como lo es la prenda hipotecaria.

Por otra parte, en lo corrido del año 2025 la cartera bruta total decreció en 3,2 % en relación con el 31 de diciembre de 2024, como resultado de una baja propensión al crédito y los pagos anticipados de cartera provenientes de liquidaciones laborales debido a movimientos en algunos negocios de Carvajal. Cabe resaltar que el 30 % de la cartera de consumo se



encuentra focalizada en compra de cartera, evidenciando que nuestro esfuerzo en Coopcarvajal es brindar mayor bienestar a sus asociados que han presentado costes financieros elevados en el mercado.

Evaluación de cartera

De acuerdo con la Circular Básica Contable y Financiera establecida por la Supersolidaria, para la evaluación de cartera, las políticas, metodologías y técnicas analíticas deben ser aprobadas por el Consejo de Administración. En cumplimiento con esta normatividad, realizamos de forma semestral el proceso de evaluación de cartera incluyendo el total de los créditos vigentes, al corte de mayo y noviembre, reflejando sus resultados en junio y diciembre respectivamente. La calificación se mantiene hasta el siguiente proceso de evaluación de cartera semestral o ante la evidencia de un cambio en el nivel de riesgo, el cual es verificado por el Comité de Riesgos. Lo anterior, con el objetivo de identificar de forma preventiva el riesgo de los créditos que pueden desmejorarse por el cambio potencial en la capacidad de pago, solvencia, calidad de garantías que lo respaldan, servicio de la deuda y riesgo externos; y con base en este análisis realizar la respectiva recalificación y el registro del deterioro. Una vez realizado el proceso de evaluación al 100% de la cartera con corte al 30 de noviembre, se obtuvo como resultado la mejora en la calificación de 58 obligaciones por \$ 494 millones y en el deterioro de cartera de 87 obligaciones por \$ 1.349 millones. En este orden, en el mes de diciembre se realizó la recalificación de las operaciones de crédito por \$ 62.653 millones, teniendo en cuenta la aplicación de la metodología del modelo de pérdida esperada, castigos a la cartera y los resultados de la evaluación, obteniendo los siguientes resultados:

- Clasificación A: 5.753 obligaciones de crédito por \$ 59.133 millones.
- Clasificación B: 44 obligaciones de crédito por \$ 533 millones.
- Clasificación C: 57 obligaciones de crédito por \$ 652 millones.
- Clasificación D: 40 obligaciones de crédito por \$ 389 millones.
- Clasificación E: 154 obligaciones de crédito por \$ 1.945 millones.

La evaluación de cartera es crucial para mantener la estabilidad financiera de la cooperativa teniendo en cuenta que la cartera es su principal activo. Es una herramienta de medición que permite identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas para gestionar el riesgo crediticio y prepararse adecuadamente para hacer frente a posibles adversidades, siguiendo una senda sostenible de crecimiento y rentabilidad

Deterioro individual, general e indicadores de cartera

Coopcarvajal realiza el reconocimiento del deterioro individual aplicando el modelo de pérdida esperada de acuerdo con los respectivos modelos de referencia y demás directrices contenidas en los anexos 1 y 2 del capítulo II del Título IV de la Circular Básica Contable y Financiera de la Superintendencia de la Economía Solidaria (SES). En cuanto al deterioro general, tomando como marco nuestro Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC) y el Capítulo II, Título IV de la Circular Básica Contable y Financiera, Coopcarvajal realizó un análisis de la cobertura de la cartera de crédito considerando diferentes escenarios para la constitución del deterioro general, razón por la cual el Consejo de Administración aprobó aumentar el porcentaje del deterioro general del 3,4% al 4,0% al cierre del 2025, permitiendo así, mantener nuestra estabilidad financiera ante una posible materialización del riesgo de cartera y mantener una cobertura superior al 80% (incluido el deterioro individual) sobre la cartera por calificación de riesgo. Como resultado, Los saldos de deterioro de cartera

Deterioro general, individual y total:

Tipo deterioro	2024	2025
Individual	2.112	1.366
General	1.876	2.506
Total	3.988	3.872

Tabla No. 20 Deterioro general, individual y total

El indicador de cartera vencida se ubicó en 3,31%, 177 puntos básicos por debajo del registrado en diciembre de 2024 y significativamente inferior al promedio del sector, que alcanzó el 5,71%. De igual forma, el indicador de cartera por calificación de riesgo fue del 5,62%, presentando una mejora de 141 puntos básicos frente al cierre de 2024. Esta evolución favorable es resultado de una gestión integral y disciplinada de cobranza, basada en la segmentación especializada de los gestores por etapa de morosidad, el fortalecimiento de estrategias de normalización temprana, la implementación de castigos de cartera de acuerdo con criterios prudenciales y el uso de acuerdos de pago que permitieron estabilizar el flujo de recaudo.

Adicionalmente, la colocación de créditos se orientó de manera selectiva hacia asociados con comportamiento histórico favorable y bajo nivel de riesgo, apalancada en esquemas de cupos de crédito preaprobados y estrategias comerciales focalizadas, lo que contribuyó a mejorar la calidad del portafolio. Estas acciones permitieron mitigar los efectos de un entorno adverso en el sistema financiero, donde a nivel general se evidenció un incremento en los niveles de deterioro de la cartera, con líneas como consumo y microcrédito alcanzando máximos no observados desde inicios de la década pasada.

No obstante, la menor demanda de crédito y la consecuente contracción de los saldos de cartera, particularmente en consumo, hicieron más exigente el cálculo de los indicadores de morosidad. En este contexto, Coopcarvajal no fue ajena a las presiones del entorno macroeconómico, caracterizado por un mercado laboral con bajo dinamismo en la generación de empleo formal y un crecimiento económico moderado, factores que continúan afectando la capacidad de pago de los hogares y elevan los riesgos de sobreendeudamiento e insolvencia. A pesar de ello, las decisiones adoptadas en materia de originación, cobranza y gestión del riesgo permitieron contener el deterioro y sostener indicadores por debajo de los niveles del sector.

Indicadores de cartera vencida y en riesgo

Indicadores	2024	2025
ICV	5,08%	3,31%
ICR	7,03%	5,62%

Tabla No. 21 Indicadores de cartera vencida y en riesgo

1.8.2. Riesgo de mercado:

El riesgo de mercado corresponde a la posibilidad de incurrir en pérdidas como consecuencia de variaciones adversas en las tasas de interés, precios de los activos financieros y demás variables macroeconómicas que inciden en el valor de las inversiones de la Cooperativa. Si bien este riesgo presenta un impacto acotado sobre la operación, su adecuada gestión resulta determinante para preservar la estabilidad financiera, la liquidez y la rentabilidad de Coopcarvajal.

En este contexto, durante el año 2025, la Cooperativa fortaleció la gestión del Sistema de Administración del Riesgo de Mercado (SARM), priorizando un seguimiento permanente y riguroso de las condiciones del mercado financiero. Este ejercicio incluyó la revisión y cotización constante de las alternativas de inversión disponibles, con el objetivo de capturar la mayor rentabilidad posible, en coherencia con los elevados niveles de liquidez que mantiene la organización y dentro de los límites de riesgo definidos.

De manera estratégica, se adoptó una orientación progresiva hacia inversiones con plazos superiores a 365 días, con el propósito de aprovechar tramos de la curva de rendimientos con mayores retornos y anticipar posibles escenarios de reducción de tasas de interés proyectados para el año 2026. Esta estrategia fue implementada bajo criterios prudenciales, garantizando la adecuada gestión de la duración, la liquidez del portafolio y la capacidad de respuesta ante eventuales necesidades de fondeo.

Adicionalmente, se mantuvo una política de atomización del portafolio de inversiones, diversificando de manera constante la exposición entre diferentes emisores y vehículos financieros. Este enfoque permitió reducir la concentración del riesgo y fortalecer la resiliencia del portafolio frente a escenarios adversos de mercado.

El control de límites se gestionó a través del modelo de riesgo de contraparte, el cual permite perfilar los emisores con base en su calidad crediticia y establecer niveles de exposición acordes con perfiles de riesgo bajo y moderado. Este modelo ha sido un elemento clave para la toma de decisiones de inversión, asegurando que las exposiciones se mantengan dentro de rangos prudentes y alineados con el apetito de riesgo definido por la Cooperativa.

En conjunto, estas acciones reflejan una gestión activa y disciplinada del riesgo de mercado, orientada a optimizar la rentabilidad ajustada por riesgo, preservar la solidez financiera y mantener una posición estable y resiliente frente a la evolución de las condiciones del entorno económico y financiero.

Composición del portafolio de inversiones

Tipo de inversión	2024	2025	Variación	
			COP	%
Fondo de liquidez	2.383	2.583	200	8,40%
FIC	7.051	9.681	2.630	37,30%
Renta Fija	7.203	11.325	4.122	57,20%
Total	16.637	23.589	6.952	41,80%

Tabla No. 22 Portafolio de inversiones

Nuestro portafolio de inversiones está compuesto por un 41% en fondos de inversión colectiva vista y seguido de un 48% en certificados de depósito a término en once (11) instituciones financieras con calificación crediticia AAA (fondo de liquidez e inversiones de renta fija) y excelentes indicadores en cuanto a patrimonio, activos, pasivos y comportamientos satisfactorios de rentabilidad en lo corrido del 2025. Cabe resaltar que, nuestro portafolio de inversiones obedece a un perfil conservador con exposición controlada al riesgo de mercado.

La estrategia de inversiones implementada durante 2025 se estructuró en tres fases. En primer lugar, se optimizó la gestión de los excedentes de liquidez mediante su asignación a instrumentos con mayor rentabilidad. En segundo lugar, se amplió el plazo promedio ponderado del portafolio de inversiones, privilegiando plazos superiores a 180 días y, de manera selectiva, inversiones mayores a 365 días, con el objetivo de maximizar el rendimiento y mantener una rentabilidad promedio estable y atractiva en el corto y mediano plazo, considerando el ciclo gradual de reducción de tasas observado en el mercado. En tercer lugar, se fortaleció la diversificación de los activos, con el fin de mitigar el riesgo y mejorar el perfil de rendimiento del portafolio.

Estas decisiones se adoptaron bajo una revisión prudencial y permanente del flujo de caja y de las necesidades de liquidez de la entidad, garantizando el adecuado equilibrio entre rentabilidad y disponibilidad de recursos. Adicionalmente, en los periodos en los que la dinámica de colocación de crédito se vio moderada, se priorizó la optimización del portafolio de inversiones como mecanismo para sostener los niveles de rentabilidad.

1.8.3. Riesgo de liquidez:

El riesgo de liquidez se refiere a la posibilidad de que la Cooperativa no pueda cumplir de manera oportuna con sus obligaciones financieras, sin incurrir en costos excesivos o afectar de forma significativa su estabilidad financiera. La adecuada gestión de este riesgo resulta fundamental para garantizar la continuidad operativa, preservar la confianza de los asociados y sostener el desarrollo del modelo de negocio bajo criterios de prudencia financiera.

Durante el año 2025, Coopcarvajal fortaleció la gestión del Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL), en coherencia con los lineamientos regulatorios vigentes y las mejores prácticas del sector. La gestión del SARL se orientó a mantener niveles adecuados de liquidez estructural y de corto plazo, asegurando la capacidad de la Cooperativa para atender sus compromisos y responder oportunamente ante escenarios de estrés.

En este marco, se realizó un seguimiento permanente a las principales fuentes y usos de liquidez, así como a la composición y comportamiento de los pasivos y activos líquidos. Este monitoreo permitió anticipar necesidades de fondeo, evaluar la estabilidad de las captaciones y soportar la toma de decisiones relacionadas con la colocación de recursos y la estructura de vencimientos.

De manera complementaria, se desarrollaron ejercicios periódicos de medición del riesgo de liquidez, incluyendo el análisis de brechas de liquidez y escenarios de estrés, con el objetivo de evaluar la capacidad de la Cooperativa para enfrentar condiciones adversas de mercado y eventos inesperados. Los resultados de estos ejercicios sirvieron como insumo para la definición de acciones preventivas y la optimización de los mecanismos de gestión.

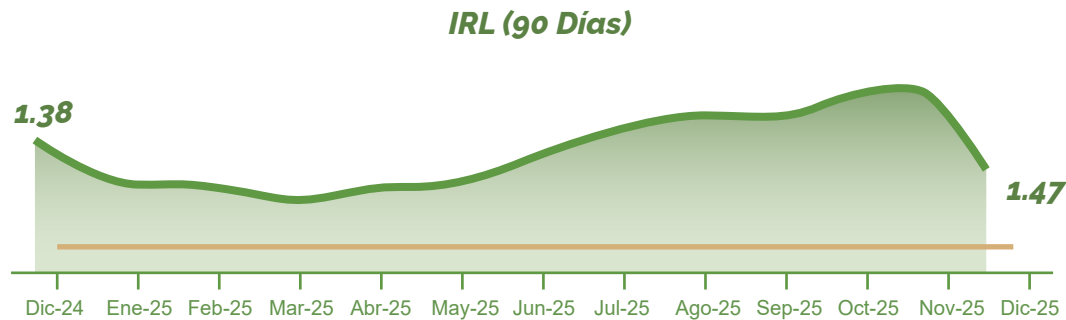
Asimismo, se mantuvo una gestión coordinada entre las áreas financieras, comerciales y de riesgos, promoviendo decisiones alineadas con el apetito de riesgo definido y con los objetivos estratégicos de sostenibilidad. Este enfoque permitió equilibrar las necesidades de crecimiento de la cartera, la rentabilidad de las inversiones y la preservación de colchones adecuados de liquidez.

En adelante, Coopcarvajal continuará fortaleciendo el SARL mediante el ajuste progresivo de sus herramientas de medición, el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y la

integración del riesgo de liquidez en la planeación financiera y estratégica, con el fin de mantener una posición sólida y resiliente frente a la evolución del entorno económico y financiero.

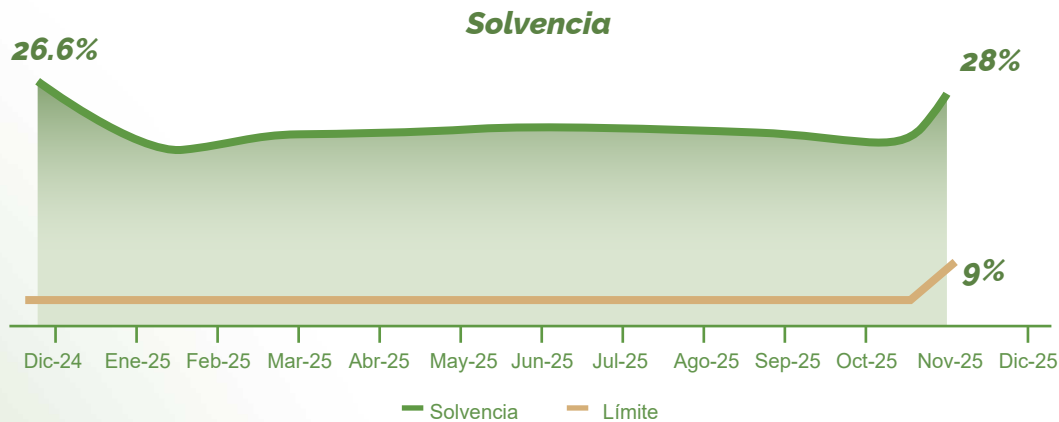
Evolución del indicador de riesgo de liquidez a (90 días)

Durante el año 2025 contamos con niveles de liquidez adecuados para dar cumplimiento a las exigencias regulatorias establecidas por la Supersolidaria. De igual manera, el IRL presentó una baja variabilidad como resultado de un adecuado manejo de la tesorería, permitiendo que los niveles de exposición de riesgo de liquidez estén controlados y sean acordes con nuestro perfil de riesgo.



Evolución de relación de solvencia

Nuestra relación de solvencia alcanzó un 27,96% superando ampliamente el nivel mínimo regulatorio establecido por el ente regulador en el 9,0%. Este resultado da cuenta del potencial de crecimiento de la cartera, al apalancarse con unos niveles de solvencia adecuados y en este sentido, favoreciendo los escenarios de futuro.



1.8.4. Riesgo operativo:

Durante el año 2025, Coopcarvajal avanzó en el fortalecimiento del Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO), en concordancia con los lineamientos regulatorios vigentes y las mejores prácticas aplicables al sector solidario. Este proceso inició con la realización de un diagnóstico integral del sistema, el cual permitió evaluar su estado de desarrollo, identificar oportunidades de mejora frente al modelo de negocio y definir un plan de trabajo progresivo orientado a su fortalecimiento.

Como resultado de este ejercicio, se dio inicio al proceso de actualización y alineación de las matrices de riesgo operativo con el nuevo mapa de procesos y subprocesos de la Cooperativa. Si bien este ejercicio se encuentra en desarrollo y presenta un nivel de avance gradual, ha permitido establecer criterios metodológicos homogéneos, priorizar los procesos críticos y sentar las bases para una gestión del riesgo operativo más consistente y articulada con la estructura organizacional.

De manera complementaria, se avanzó en la revisión y ajuste de la documentación asociada al SARO, con el propósito de fortalecer la trazabilidad, la claridad metodológica y la coherencia entre la identificación de riesgos, los controles definidos y los mecanismos de seguimiento, en línea con los requerimientos de supervisión. De otro lado, se definió como estrategia avanzar de manera gradual en la automatización del SARO a través de herramientas internas y desarrollos propios, asegurando la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, así como su adecuada integración con los demás sistemas de gestión de riesgos.

Adicionalmente, se desarrollaron espacios de capacitación dirigidos a los colaboradores, orientados a sensibilizar sobre la importancia del reporte oportuno de eventos de riesgo operativo y promover una mayor apropiación del SARO como un componente transversal en la gestión diaria de los procesos.

Para el año 2026, Coopcarvajal proyecta continuar con la actualización progresiva de las matrices de riesgo operativo hasta cubrir la totalidad de los procesos y subprocesos, consolidando una gestión más preventiva y proactiva del riesgo operativo, y fortaleciendo de manera sostenida la cultura de riesgo en toda la organización.

1.8.5. Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo:

En el desarrollo del año 2025, Coopcarvajal continúa fortaleciendo el Sistema de Administración del Riesgo de LA/FT, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la normativa vigente y consolidando una cultura organizacional orientada a la prevención, control y mitigación de riesgos asociados al lavado de activos, financiación del terrorismo y delitos conexos. A lo largo del año se ejecutaron acciones clave para mitigar los riesgos inherentes de la organización:

Reportes UIAF: *Coopcarvajal transmitió los reportes regulatorios obligatorios ante la UIAF dentro de los plazos establecidos. Estos reportes fueron remitidos al Consejo de Administración, garantizando el cumplimiento normativo y la trazabilidad del proceso.*

Gestión documental: *Durante el año 2025 se revisaron y ajustaron los documentos que integran el SARLAFT (manual, procedimientos, anexos técnicos y formatos), manteniendo su alineación con la normatividad y con las mejores prácticas del sector.*

Segmentación de los factores de riesgo: *La segmentación de los factores de riesgo mantiene su estructura, está basada en la metodología K-Means, con cuatro segmentos homogéneos. Esta segmentación continúa siendo un insumo fundamental para la detección temprana de operaciones inusuales y para el análisis de comportamiento transaccional. La actualización anual del modelo se ejecutó en septiembre de 2025.*

Monitoreo de los riesgos: *A lo largo del año se desarrollan reuniones técnicas de monitoreo sobre los riesgos identificados en la Matriz LA/FT. Este análisis permite validar la eficacia de los controles, evidenciar el cumplimiento general y registrar oportunidades de mejora relacionadas con los procesos de vinculación de asociados, proveedores y beneficiarios finales, así como en la gestión de tesorería en las operaciones de caja y operaciones de crédito.*

El análisis del riesgo residual indica que, la mayoría de los riesgos se ubica en niveles de probabilidad muy raro o raro, lo que evidencia la efectividad de los controles implementados. Se mantienen controles robustos en los canales electrónicos sin registros de fraude y se fortalecen los procedimientos asociados a riesgos específicos como ICETEX, ajustando documentación y trazabilidad.

Igualmente, como parte de las actividades de monitoreo del SARLAFT, durante el año 2025 se realizó la consulta masiva anual en listas vinculantes, proceso que permite identificar oportunamente asociados, beneficiarios y terceros con condiciones de riesgo medio - alto. Con base en estos resultados se aplicaron las novedades correspondientes y se ejecutó la debida diligencia, asegurando un seguimiento continuo durante el año.

Actualización de datos: El indicador de actualización de asociados muestra una mejora durante el año 2025, alcanzando niveles superiores al 91%. Este resultado obedece al uso de notificaciones automáticas, campañas institucionales y controles operativos que exigen la actualización previa a la vinculación o acceso a productos y servicios.

Vinculación y/o actualización personas PEP'S: La gestión de Personas Expuestas Políticamente (PEP) se adelanta conforme a los procedimientos establecidos, registrando y aprobando las vinculaciones identificadas durante la vigencia, de acuerdo con la atribución delegada por el Consejo de Administración.

Vinculación y/o actualización de proveedores: El proceso de vinculación y actualización de proveedores avanza satisfactoriamente, alcanzando niveles superiores del 82% del plan de trabajo previsto para el año. Se consolida un repositorio único, se implementan alertas de actualización y se mantiene un indicador semanal de seguimiento. Se proyecta la implementación de la firma electrónica como fase final del fortalecimiento del proceso.

Capacitaciones: Durante el año 2025 se ejecuta el plan de capacitación anual, fortaleciendo la cultura Anti-LA/FT en toda la organización. Las actividades se orientan a reforzar temas técnicos como listas vinculantes, señales de alerta y debida diligencia. Adicionalmente, se adelantan capacitaciones diferenciadas y sesiones especializadas para áreas con mayor exposición al riesgo como Tesorería y se adelantaron capacitaciones dirigidas al Consejo de Administración y a los Delegados, con el fin de fortalecer su comprensión y responsabilidad frente a la gestión del riesgo LA/FT.

En conclusión, la Cooperativa desarrolla una gestión integral y efectiva del SARLAFT durante el año 2025. Los controles mantienen niveles adecuados de mitigación, los procesos presentan mejoras continuas y se evidencia una mayor apropiación del sistema por parte de los colaboradores, fortaleciendo así la cultura de prevención LA/FT en toda la organización.

1.8.6. Gestión programa de tratamiento de datos personales:

En febrero de 2025 se realizó la auditoría interna al Programa de Tratamiento de Datos Personales. Con base en las recomendaciones emitidas, se construyó y ejecutó el plan de trabajo anual, orientado a fortalecer el cumplimiento del régimen de protección de datos. Este plan incluyó la actualización de la documentación asociada al proceso, el fortalecimiento de los mecanismos de autorización de tratamiento de datos en los diferentes canales de Coopcarvajal, y la capacitación anual al equipo de colaboradores.

Durante el año 2025, además, se brindó asesoría a los diferentes procesos que involucran el tratamiento de datos personales, garantizando el adecuado cumplimiento de la normativa vigente. Asimismo, durante el año se efectuaron los reportes obligatorios ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), entre ellos el reporte de bases de datos en febrero y los reportes de reclamos en los meses de febrero y agosto, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la autoridad de control.

De igual manera, la gestión del Programa de Tratamiento de Datos Personales refleja un adecuado cumplimiento normativo, con la ejecución del plan de trabajo anual, el fortalecimiento de los mecanismos de autorización, la capacitación institucional y la asesoría permanente a los procesos que gestionan información personal.

En conjunto, estas acciones garantizan la confianza de los asociados, directivos y órganos de supervisión, y consolidan el compromiso de Coopcarvajal con la transparencia, el cumplimiento y la protección de la información.



Gestión de **Auditoria**

Gestión de auditoría interna

Durante el año 2025, gestionamos las evaluaciones de acuerdo con el plan anual de auditoría aprobado por el Consejo de Administración. Además, atendimos los requerimientos de la administración y las áreas correspondientes. Presentamos los resultados de las evaluaciones realizadas conforme a las normas de auditoría aplicables, acompañados de las recomendaciones pertinentes, las cuales fueron acogidas por los líderes de los procesos. De igual manera, se establecieron los planes de acción necesarios para garantizar el cierre de las brechas identificadas.

Principales actividades realizadas:

- *Verificación del cumplimiento de las políticas establecidas para el manejo de los sistemas de riesgos.*
- *Inventario de garantías reales.*
- *Verificación del cumplimiento en los procesos misionales y de apoyo.*
- *Evaluaciones enfocadas en cada uno de los componentes de control interno en los procesos con nivel de riesgo medio y alto.*
- *Automatización del proceso de seguimiento al cierre de hallazgos y visualización del estado por cada Líder de Proceso.*
- *Participación en el escrutinio para la Elección de Delegados para el periodo 2026-2028.*
- *Gestión del cierre de brechas correspondientes a informes emitidos por la Revisoría Fiscal.*

Reuniones del Comité de Auditoría:

En cumplimiento con lo dispuesto en el Reglamento del Comité de Auditoría, se coordinaron tres (3) reuniones ordinarias de este Comité. En dichas reuniones, se informó sobre los resultados de las auditorías realizadas, tanto de la Auditoría Interna como de la Revisoría Fiscal, así como el estado de las recomendaciones emitidas. Además, se presentó esta información al Consejo de Administración.

Fortalecimiento del Sistema de Control Interno:

Como parte del fortalecimiento del Sistema de Control Interno, la Auditoría Interna participó en el diseño e implementación de diversas iniciativas que permiten a Coopcarvajal fortalecer el ambiente de control y actividades de control operativo, fomentando la transparencia y la eficiencia. Entre las principales iniciativas destacadas se encuentran:

- *Fase 1 de compras: Esta fase permite contar con un repositorio virtual de todos los documentos de creación y contratación de proveedores, así como la implementación de notificaciones previas a la desactualización del proveedor y la vigencia del contrato.*
- *Política de Atribuciones del Gerente General y Directivos: Esta política establece lineamientos claros en materia de contratación y operación para la Cooperativa, garantizando una mayor claridad y eficiencia en la toma de decisiones.*
- *Comité de Compras y Contratación: Este comité tiene como finalidad asesorar y apoyar al Consejo de Administración en el análisis y aprobación de solicitudes dentro de su ámbito de competencia.*
- *Actualización del Manual de Descripción de Cargos: Se gestionó el proceso de actualización de los Manuales de Descripciones de Cargos de Coopcarvajal, lo cual permitió garantizar la adecuada definición, actualización y alineación de las funciones y responsabilidades de los cargos, fortaleciendo la estructura organizacional como eje fundamental del ambiente de control.*

La Auditoría Interna de Coopcarvajal continúa desempeñando un papel fundamental para asegurar que los procesos y actividades de la Cooperativa se desarrollen en cumplimiento de las normas internas y externas aplicables.



Balance **Económico**

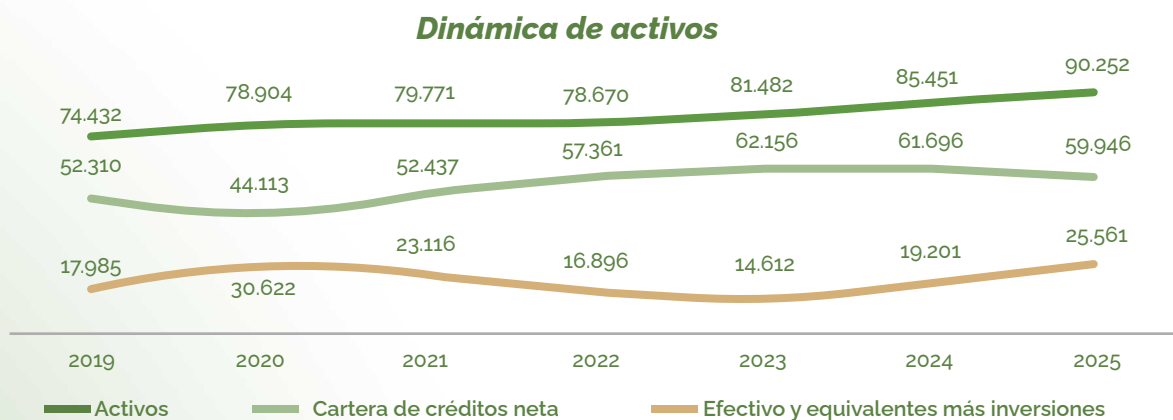
1.10. Balance económico

La gestión financiera en el año 2025 se lideró bajo el marco de un crecimiento prudente, en línea con un contexto económico contractivo, de bajo crecimiento económico, pero con un mercado laboral resiliente. La demanda del crédito de consumo mostró en el mercado signos de mejora, aunque cerró todavía en terreno negativo. Estos retos en el entorno se convirtieron en oportunidades para avanzar en las estrategias de profundización por segmentos, operativización de créditos ágiles, en la cohesión de programas con objetivos sociales como vivienda y educación; y en una evolución equilibrada del pricing que comenzó a sentir la presión de nuevas cosechas a tasas más bajas. Así mismo, fue necesario desarrollar iniciativas para la contención de prepagos, tendencia natural en un ciclo de tasas con reprecio a la baja.

A continuación, se presentan las principales variaciones en la situación financiera del año 2025:

El activo total alcanzó \$90.252 millones, presentando un crecimiento del 6% frente al año anterior, manteniendo la tendencia creciente. La cartera neta, su principal componente totalizó \$59.946, presentando una variación de -3% explicada principalmente por los prepagos provenientes de liquidaciones laborales relacionadas con decisiones de desinversión o suspensión indefinida de algunos de los negocios de la organización Carvajal, ejecutadas en el primer semestre del año en el marco de su actividad y sostenibilidad empresarial. La menor expansión de la cartera explica en parte el mejoramiento en la liquidez que se observa en el efectivo, equivalentes y las inversiones. Esta reconversión en el activo fue aprovechada para generar rendimientos financieros mediante una gestión optimizada en plazos y negociaciones de tasas para el portafolio de inversiones, manteniendo un perfil conservador.

El pasivo total cerró en \$23.509 millones, presentando una variación anual del 13% atribuido en



Nota: No incluye Fondo de Liquidez | Gráfico No. 13 Dinámica de activos 2025

gran medida al crecimiento de los depósitos en los productos CDAT y Ahorro Permanente. Adicionalmente se refleja un crecimiento en obligaciones financieras relacionado con la operación de financiación de vivienda VIS para asociados, mediante el programa de tasa compensada en alianza con Findeter. En general, los recursos de Fondeo propios permiten atender la operación de Coopcarvajal sin demandar la utilización de recursos de deuda. El patrimonio ascendió a \$66.744 millones reflejando un crecimiento del 3%, apoyado

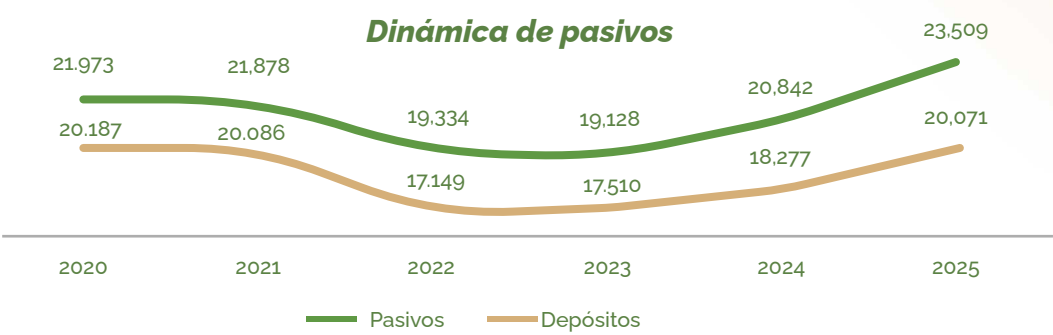


Gráfico No. 14 Dinámica de Pasivos.

principalmente en los aportes sociales y el fortalecimiento del capital institucional vía reservas. Los aportes representan el 54% del patrimonio ofreciendo un apalancamiento amplio para respaldar el direccionamiento estratégico, el crecimiento y la salud financiera de la Cooperativa.

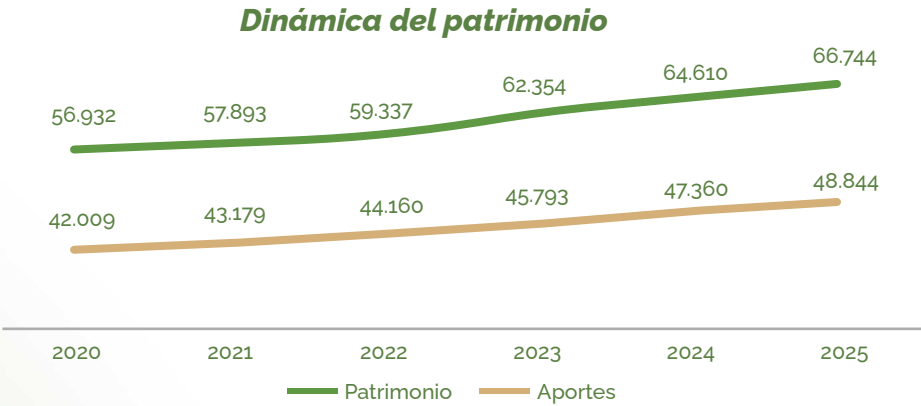


Gráfico No. 15 Dinámica del patrimonio

Estado de resultados integral

Los excedentes ascendieron a \$2.626 millones, conservando una tendencia similar a la del año anterior, y explicada en el efecto neto entre la disminución en ingresos por intereses de

créditos y el crecimiento por fortalecimiento de gastos de personal y de fondos sociales con cargo en resultados; factores que fueron compensados con la mayor generación de ingresos por rendimientos de inversiones y dividendos, el menor crecimiento en gastos generales y la disminución en el deterioro de cartera, en línea con la evolución favorable de la cartera en riesgo.

Ingresos

Los ingresos ascendieron a \$13.774 millones con un crecimiento anual del 7%. En su composición, los ingresos por intereses de cartera de créditos representaron el 74%, los ingresos por operaciones de tesorería un 15% y los otros ingresos un 11%. La tasa activa cerró en 15.6% disminuyendo 57 puntos básicos frente al año anterior, resultado que recoge el efecto progresivo de los recortes en la tasa de intervención que se presentaron a lo largo del 2024 y hasta el primer trimestre del 2025.

Los ingresos por rendimientos de inversiones alcanzaron \$2.071 millones reflejando un crecimiento del 19% frente al año anterior, resultado originado en la combinación entre un mercado con tasas más bajas, lo que condujo a la extensión de plazos y a la negociación de mejores condiciones; y un mayor volumen en la liquidez como resultado de la menor expansión de la cartera.

En ingresos diferentes a intereses se presentó un crecimiento del 7% explicado principalmente en los dividendos obtenidos de la liquidación del Patrimonio Autónomo FC de Activos Improductivos Banco Colpatria, por parte de la Fiduciaria Scotiabank Colpatria. En este encargo, el Banco Colpatria actuando como Fideicomitente, designó como beneficiarios a los accionistas que tenía suscritos en el año 1.999 momento de la constitución del PA, grupo en el que se incluye a Coopcarvajal.

Costos de operación

Los costos por intereses de captaciones sumaron \$1.213 millones, disminuyendo un 3% frente al año anterior. La variación se explica principalmente en el descenso de las tasas en el mercado, efecto que compensó el mayor costo atribuido por una parte, en el aumento en el volumen, y por otra parte, en una mezcla que reflejó una mayor demanda en los productos de mayor plazo como lo es el CDAT y el ahorro permanente, en contraste con el descenso en los ahorros a la vista. La tasa pasiva se ubicó en 6.34% descendiendo 10 puntos básicos frente al año anterior.

Gastos

Los gastos sin incluir deterioro de cartera alcanzaron \$8.041 millones. En este rubro, los gastos de personal representan el 49% y los gastos administrativos y de ventas el 51% restante. En la gestión administrativa, se llevaron a cabo estudios para optimizar la utilización de recursos interviniendo negociaciones de arrendamientos de oficinas, ajustando el área ocupada en conformidad con la demanda del público atendido, avanzando en la centralización del archivo nacional en custodia acorde con los estándares normativos para su conservación, y tomando decisiones de aplicación futura sobre el alcance de los servicios ofrecidos en las oficinas y puntos de atención de manera que se garantice una atención asociado céntrica, pero con un aprovechamiento de la infraestructura y los recursos más eficiente. En general, los gastos administrativos y de ventas se mantuvieron sin incrementos significativos, teniendo en cuenta que se entregaron beneficios sociales con cargo a resultados por \$380 millones, un 15% más que el año anterior.

El deterioro de cartera neto se situó en \$733 millones reflejando un decrecimiento del 14%. A este resultado contribuyó la evolución favorable de la cartera en riesgo, la cual es valorada aplicando la metodología de la pérdida esperada y regulada por la Superintendencia de Economía Solidaria, así como un mejor desempeño en la recuperación de la cartera.. En esta misma tendencia, el indicador de cartera vencida se ubicó en el 3,31% descendiendo 177 puntos básicos frente al año anterior y manteniéndose por debajo del promedio del sector solidario.

Análisis financiero comparativo a Diciembre 31 de 2025 y Diciembre 31 de 2024

Expresado en Miles de pesos

INDICADOR	2025	%	2024	%
1. RELACIÓN DE SOLVENCIA				
Patrimonio técnico	\$ 16.612.427		\$ 15.855.085	
Activos ponderados por nivel de riesgo	\$ 59.413.937 =	27,96	\$ 59.515.673 =	26,64
2. RELACIÓN FONDO DE LIQUIDEZ				
Fondo de liquidez	\$ 2.582.869		\$ 2.383.194	
Depósitos	\$ 19.848.316 =	13,01	\$ 18.033.822 =	13,22
3. QUEBRANTO PATRIMONIAL				
Patrimonio	\$ 66.743.657		\$ 64.609.115	
Aportes sociales	\$ 48.843.701 =	1,37	\$ 47.360.180 =	1,36
4. CALIDAD DE LA CARTERA POR RIESGO				
Cartera total calificada B, C, D, E	\$ 3.520.414		\$ 4.545.128	
Cartera bruta	\$ 64.698.811 =	5,44	\$ 64.698.811 =	7,03
5. CALIDAD DE LA CARTERA POR RIESGO CON CASTIGOS				
Cartera total calificada B, C, D, E + Castigos	\$ 5.526.090		\$ 6.288.021	
Cartera total + castigos	\$ 64.658.943 =	8,55	\$ 66.441.704 =	9,46
6. COBERTURA CARTERA TOTAL RIESGO				
Deterioro	\$ 3.871.648		\$ 3.988.545	
Cartera bruta	\$ 62.653.267 =	6,18	\$ 64.698.811 =	6,16
7. RENTABILIDAD DEL ACTIVO				
Resultado del presente ejercicio	\$ 2.625.687		\$ 2.611.992	
Total activo	\$ 90.252.234 =	2,91	\$ 85.450.649 =	3,06
8. MARGEN FINANCIERO BRUTO				
Ingresos financieros por cartera - egresos financieros por depósitos	\$ 8.039.379		\$ 8.015.425	
Ingresos financieros por cartera	\$ 9.252.554 =	86,89	\$ 9.291.468 =	86,27
9. MARGEN FINANCIERO DE OPERACIÓN				
Margen financiero de operación	\$ 8.055.171		\$ 8.010.807	
Ingresos por venta de bienes y servicios	\$ 9.293.764 =	86,67	\$ 9.342.380 =	85,75
10. MARGEN OPERACIONAL				
Utilidad operacional	\$ 375.494		\$ 700.255	
Ingresos por venta de bienes y servicios + recuperaciones	\$ 10.411.501 =	3,61	\$ 9.945.663 =	7,04
11. MARGEN NETO				
Excedente neto	\$ 2.625.687		\$ 2.611.992	
Ingresos por venta de bienes y servicios + recuperaciones	\$ 10.411.501 =	25,22	\$ 9.945.663 =	26,26
12. INDICADOR DE RENTABILIDAD SOBRE RECURSOS PROPIOS -ROE-				
1+(Excedentes netos/ promedio del patrimonio)/n)^12-1		= 5,30		= 5,27



Balance Social **y de**
Transferencia
Solidaria

Balance social y transferencia solidaria

En 2025, seguimos construyendo bienestar juntos. Cada decisión, cada acción, estuvo guiada por nuestro propósito: acompañar a nuestros asociados y sus familias en los momentos más importantes de su vida. Este año destinamos más de \$4.400 millones en beneficios solidarios. A través de nuestros fondos sociales, destinamos \$1.412 millones en salud, educación, recreación y fidelización, creando oportunidades para aprender, disfrutar y cuidar lo que más importa. Además, gracias a negociaciones colectivas, logramos tarifas preferenciales y tasas competitivas que se tradujeron en ahorros reales para miles de hogares.

En el 2025 desembolsamos \$31,785 millones en 4.576 operaciones de crédito, brindando soluciones financieras que no solo responden a necesidades, sino que impulsan sueños y proyectos. Cada cifra representa una historia, una meta alcanzada, una familia que avanza. Estos resultados reflejan no solo una gestión eficiente, sino también el impacto de conocer profundamente a nuestra base social, una prioridad estratégica que nos permitió avanzar hacia una experiencia más cercana, empática y centrada en los asociados.



\$4.463

millones en
transferencia solidaria

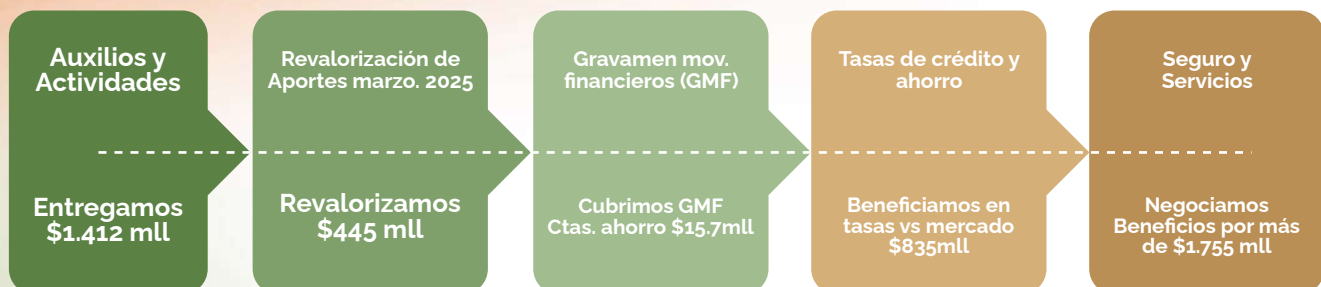


Figura No. 19 Transferencia solidaria 2025

1.11.1. Auxilios y actividades

En Coopcarvajal creemos que mejorar la calidad de vida de nuestros asociados no es un ideal, sino una realidad que construimos juntos. Esta convicción es el corazón de nuestra naturaleza solidaria y el motor que impulsa la gestión de nuestros Fondos Sociales. Durante el año 2025, acompañamos a nuestros asociados en momentos decisivos, entregando auxilios a 4.428 personas por un total de \$1.412 millones. De este valor, \$1.160 millones se destinaron a áreas esenciales como el acceso a servicios médicos y la prevención de riesgos en salud. Porque creemos que la educación es la base para construir futuro, el Fondo de Educación benefició a 1.909 asociados, ejecutando \$201 millones en apoyos que impulsan sueños y abren puertas a nuevas oportunidades. Además, dimos un paso más para fortalecer la formación profesional: iniciamos nuevas convocatorias con el convenio ICETEX, entregando \$67 millones en auxilios que beneficiaron a 92 asociados, reafirmando nuestro compromiso con quienes buscan crecer y alcanzar sus metas académicas.

También estuvimos presentes cuando la vida presentó retos inesperados: \$146 millones en auxilios sociales beneficiaron a 248 asociados, brindando apoyo en situaciones imprevistas. Y porque el bienestar también significa disfrutar, creamos experiencias que fortalecen lazos y generan recuerdos: eventos culturales y subsidios en actividades recreativas que alcanzaron a 2.213 asociados, con una inversión de \$64 millones.

A continuación, presentamos las cifras del uso y distribución de los fondos sociales:

Tipo de fondo	Valor*
Fondo de solidaridad	\$ 521
Fondo de recreación	\$ 64
Fondo de educación	\$ 201
Fondo para otros fines - fidelización	188
Estado de resultados	\$ 438
Total	\$ 1.412
Auxilios de educación vía ICETEX - Decreto 2880[1]	\$ 67

Tabla No. 24 Transferencia solidaria por fondo social

²Fondos girados por el ICETEX, para el presente informe no se suman en el valor total de la transferencia

Tipo de auxilio / beneficio	Valor*
Auxilios de salud	\$ 673
Auxilios educación	\$ 121
Auxilios sociales	\$ 146
PESEM	\$ 89
Recreación	\$ 64
Otros fines, fidelización y apoyo familiar	\$ 319
Total	\$ 1.412

Tabla No. 25 Transferencia solidaria por tipo de auxilio

Balance de Transferencia Solidaria 2025: Un año para seguir construyendo bienestar juntos.

En el año 2025, reafirmamos que la solidaridad es más que un principio: es nuestra manera de acompañar vidas y generar oportunidades. Este año, el 37% de los recursos se gestionó a través del Fondo de Solidaridad, el 31% se destinó desde el Estado de Resultados y el 32% restante provino de otros Fondos Sociales como educación, recreación y fidelización. Esta distribución refleja un enfoque integral y estratégico, orientado a fortalecer el bienestar y la confianza de quienes hacen parte de nuestra comunidad.

Fondo de Solidaridad

En Coopcarvajal sabemos que la salud es el corazón del bienestar y la tranquilidad de cada familia. Por eso, en 2025 destinamos \$673 millones para acompañar a nuestros asociados en los momentos más importantes, reafirmando nuestro compromiso con su cuidado integral. En medicina prepagada, el aporte representó el 53% de estos recursos, respaldamos a quienes cuentan con planes colectivos de salud, asegurando protección y tranquilidad para ellos y sus familias. En salud oral, recuperación física y ayudas visuales, invertimos el 32%. Finalmente, destinamos \$101 millones a otros auxilios esenciales, como apoyo diagnóstico, prótesis, hospitalización y cirugías, brindando respaldo en los momentos más críticos.

Reembolsos por auxilios de salud

Cifras en millones de pesos

Auxilios de salud	Valor*
Medicina Prepagada	\$ 358
Salud oral (odontología, ortodoncia y ortopedia)	\$ 69
Medicinas y terapias físicas	\$ 67
Ayuda visual (lentes y cirugía refractiva)	\$ 78
Otra salud (Apoyo DX, prótesis, hospitalización y cirugía)	\$ 101
Total	\$ 673

Tabla No. 26 Auxilios de salud

Auxilios Sociales

Fortalecimos nuestro programa de Auxilios Sociales, reafirmando que la solidaridad es el corazón de nuestra comunidad. En total, destinamos \$146 millones para respaldar a nuestros asociados en las etapas más importantes y desafiantes de su vida. Reconocimos el esfuerzo de toda una vida al entregar un 58% de estos recursos a quienes alcanzaron la pensión por jubilación. Por otra parte, cuando se enfrentó la pérdida de un ser querido o cuando se trató de la defunción del asociado, extendimos nuestro abrazo solidario con auxilios que representaron el 30%. Con el 12% restante celebramos la llegada de nuevas vidas otorgando auxilios por los nacimientos de los hijos de nuestros asociados y estuvimos presentes cuando surgieron imprevistos en el hogar.

Reembolsos por auxilios sociales

Cifras en millones de pesos

Auxilios sociales	Valor*
Nacimiento de hijo	\$ 10
Defunción de familiar	\$ 40
Defunción del asociado	\$ 4
Pensión jubilación asociado	\$ 85
Calamidad doméstica	\$ 7
Total	\$ 146

Tabla No. 27 Auxilios sociales

Fondo de Educación

En el año 2025, reafirmamos nuestro compromiso con la educación como motor de transformación y bienestar para nuestros asociados y sus familias. Gracias a los auxilios educativos, seguimos abriendo puertas a nuevas oportunidades formativas. En educación formal tuvimos a 706 asociados beneficiados con una inversión total de \$112 millones.

Nuestro enfoque inclusivo también se reflejó en el apoyo a los hijos de asociados con condiciones especiales de aprendizaje. A través del Fondo de Solidaridad, destinamos \$8,2 millones, brindando auxilios a 17 familias, porque creemos que la educación debe ser accesible para todos, sin barreras. Además, fortalecimos la formación integral de nuestra comunidad mediante el Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario (PESEM), que en el año 2025 alcanzó una inversión de \$89 millones. Este esfuerzo se distribuyó en educación cooperativa, capacitación técnica y promoción, impulsando espacios de aprendizaje que consolidan nuestro modelo cooperativo y fomentan la participación activa de delegados, colaboradores y órganos de administración y vigilancia.

Reembolsos por auxilios de educación

Cifras en millones de pesos

Auxilios de educación	Valor*
Educación formal	\$113
Educación especial	\$8
Total	\$121

Tabla No. 28 Auxilios de Educación

Participación en las actividades del PESEM

Actividades del PESEM

Cifras en millones de pesos

PESEM	Valor*
Educación cooperativa	\$23
Capacitación técnica	\$43
Promoción	\$23
Total	\$89

Tabla No. 29 Actividades del PESEM

Fondo de Recreación

Estos auxilios estuvieron enfocados en brindar experiencias significativas a través de actividades recreativas, culturales y de bienestar, adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos de nuestra base social. Su ejecución no solo buscó el disfrute y la recreación, sino también fortalecer los lazos entre los asociados y la cooperativa, destacando nuestro compromiso con la calidad de vida.



Actividades culturales, recreativas y de bienestar

Cifras en millones de pesos

Actividades recreativas	Valor*
Actividades recreativas	\$49
Boletería de eventos y espectáculos	\$14
Auxilio de recreación adulto mayor	\$0,7
Total	\$64

Tabla No. 30 Actividades culturales, recreativas y de bienestar

Actividades de bienestar al asociado

Durante el año 2025, se llevaron a cabo encuentros presenciales y eventos de alcance local y nacional, que promovieron la conexión, la participación activa y el sentido de pertenencia. A continuación, presentamos un resumen de las principales acciones desarrolladas durante el año:

Abril – Día del Niño.

Celebramos esta fecha con un día de cine exclusivo para nuestra cooperativa. 273 beneficiarios y 115 asociados disfrutaron de una jornada llena de diversión y sonrisas en la gran pantalla.

Mayo – Día de la Madre.

Un homenaje a quienes inspiran con amor y dedicación. 199 madres asociadas obtuvieron como reconocimiento, bonos de restaurante con un subsidio otorgado por la cooperativa, reafirmando nuestro compromiso con su bienestar.

Junio – Caminata Cali y Día del Padre.

La naturaleza nos reunió en la Caminata Cali, con 24 beneficiarios y 9 asociados. Además, celebramos el Día del Padre contando con la participación de 49 asociados.

Agosto – Caminata Medellín.

Un recorrido lleno de energía y conexión con la naturaleza. Participantes: 11 beneficiarios y 6 asociados.

Septiembre – Amor y Amistad y Caminata Bogotá.

Celebramos la amistad con 106 asociados y disfrutamos la Caminata Bogotá con 61 beneficiarios y 24 asociados.

Noviembre – Bolos Medellín y Pasadía Cali.

La diversión se vivió en los bolos con 30 beneficiarios y 11 asociados, y en el pasadía "Tardes Caleñas" con 66 beneficiarios y 24 asociados.

Diciembre – Pasadía Bogotá y Bingo Nacional.

Cerramos el año 2025 con dos eventos:

- *Pasadía Luces de Boyacá: 84 beneficiarios y 26 asociados.*
- *Bingo Nacional: evento en el que se contó con la participación de 1.750 beneficiarios y asociados.*

Fidelización

Toda la base social se benefició del incentivo de bienestar y fidelización, reafirmando nuestro propósito de reconocer la confianza y el compromiso de nuestros asociados. Adicionalmente, se aprobó el auxilio de quinquenio, en cumplimiento de una proposición y recomendación aprobada en la Asamblea 2025, fortaleciendo así nuestro modelo de beneficios y la cercanía con quienes hacen parte de la cooperativa.



Actividades con la Organización Carvajal:

Gracias a la colaboración con las empresas aliadas de la Organización Carvajal, compartimos momentos únicos en eventos como el Día de la Familia en Bogotá, Cali y Medellín y la Feria de la Salud en cada una de las empresas. Cada actividad fue una oportunidad para fortalecer la integración y el sentido de comunidad, creando espacios donde la alegría y la unión fueron protagonistas. Como muestra de nuestro acompañamiento, la Cooperativa entregó obsequios y premios especiales a los asociados que participaron, reconociendo su compromiso y entusiasmo.

Estos encuentros no solo consolidaron los lazos con la Cooperativa y la Organización Carvajal, sino que también nos recordaron que juntos construimos bienestar y futuro.

1.11.2. Otros componentes de la transferencia solidaria

Ahorro y crédito: Coopcarvajal transfirió beneficios a sus asociados mediante la oferta de tasas de crédito y ahorro en condiciones más favorables que las del mercado, como resultado de una gestión financiera orientada al bienestar colectivo. Este beneficio se tradujo en un ahorro económico directo para los asociados, estimado en \$835 millones, fortaleciendo su capacidad financiera y reafirmando el principio cooperativo de participación económica en condiciones justas y solidarias.

Seguros y previsión: A través de la negociación colectiva de seguros y servicios, la Cooperativa gestionó condiciones preferenciales que permitieron a los asociados acceder a coberturas con tarifas más competitivas que las disponibles de manera individual en el mercado. Como resultado, se generó una transferencia de beneficios estimada en \$1.755 millones, reflejando el valor del modelo solidario para optimizar costos y ampliar la protección de los asociados y sus familias.

Revalorización de aportes sociales: En marzo de 2025, la Asamblea General de delegados aprobó la revalorización de aportes sociales por un valor de \$445 millones beneficiando a toda nuestra base social activa.

Gravamen a los movimientos financieros (GMF): La Cooperativa asumió el Gravamen a los Movimientos Financieros GMF, generado en los retiros de depósitos de ahorro realizados por los asociados con un valor total asumido de \$15,7 millones, como parte del compromiso de aliviar las cargas económicas de nuestros asociados.

1.11.3. Principios cooperativos

En armonía con lo establecido por la Circular Externa No. 23 de 2020 de la Superintendencia de la Economía Solidaria, Coopcarvajal presenta su Balance Social 2025. Más que un informe, este documento es una oportunidad para honrar lo que construimos juntos: un año donde la cooperación, la solidaridad y la voz de nuestros asociados siguieron marcando el camino.

Principio 1: Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora

Durante el año 2025, Coopcarvajal dio cumplimiento al principio de administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora, garantizando el ejercicio efectivo de los derechos y deberes de los asociados, en coherencia con la normatividad cooperativa vigente, los estatutos y las directrices impartidas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

La gestión democrática se materializó a través del funcionamiento regular de los órganos de administración y control, así como de los mecanismos formales de información, deliberación y rendición de cuentas, que permitieron a los asociados conocer, evaluar y ejercer control social sobre la gestión institucional. Estos espacios fortalecieron la transparencia, la corresponsabilidad y la toma de decisiones informadas, asegurando la participación activa de los asociados en la vida cooperativa.

En este marco, durante la vigencia se desarrolló el proceso de Elección de Delegados 2026-2028, el cual constituyó un hito fundamental para la representación democrática de la base social. Dicho proceso se llevó a cabo bajo criterios de participación, equidad y legalidad, permitiendo que los asociados eligieran a sus representantes para la Asamblea General, en concordancia con los principios de autogestión y control democrático. La elección de delegados fortaleció la legitimidad de los órganos de gobierno y garantizó la adecuada representación de los diferentes segmentos y territorios de la Cooperativa.

De manera complementaria, se promovieron prácticas de autogestión y participación

responsable, orientadas a fortalecer el rol del asociado como actor activo del modelo cooperativo, incentivando una cultura de corresponsabilidad y compromiso con el desarrollo institucional. La dimensión emprendedora del principio se reflejó en la articulación entre los órganos de gobierno y la administración, facilitando la adopción de decisiones alineadas con la sostenibilidad económica, social y solidaria de Coopcarvajal.

	No	%
Número de asociados delegados activos para participar en la Asamblea General Ordinaria	73	100
Nivel de participación en las Asambleas		
Asistentes Asamblea ordinaria de delegados	68	93
Inclusión de género en los procesos de participación democrática		
Mujeres Asamblea ordinaria de delegados /68 asistentes	28	41

Tabla No. 31 Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora

En conjunto, las acciones desarrolladas durante 2025 permitieron consolidar un modelo de gobierno cooperativo basado en la participación democrática, el control social y la representación efectiva de los asociados, contribuyendo al fortalecimiento institucional y a la generación de valor colectivo.

Principio 2: Adhesión voluntaria, responsable y abierta

Coopcarvajal dio cumplimiento al principio de adhesión voluntaria, responsable y abierta, garantizando procesos de vinculación accesibles y sin discriminación, en coherencia con los principios cooperativos y la normatividad vigente. La dinámica de vinculación reflejó una base social diversa y abierta, consolidando el acceso de asociados de distintos rangos etarios al modelo cooperativo.

El análisis de la diversidad por edad en el crecimiento de la base social evidencia que la Cooperativa continúa siendo una opción relevante para distintos momentos del ciclo de vida. La mayor concentración de nuevos asociados se presentó en los rangos de 25 a 35 años y 36 a 60 años, lo cual es consistente con perfiles en etapa productiva activa, mientras que la vinculación de asociados entre 18 y 24 años representa una oportunidad estratégica para fortalecer procesos de educación cooperativa y acompañamiento temprano.

Los indicadores de tasa de uso reflejan que la adhesión no se limita a la vinculación formal, sino que se traduce en una participación efectiva de los asociados en los productos y servicios de la Cooperativa. Este comportamiento está alineado con los esfuerzos institucionales por ofrecer propuestas de valor diferenciadas y facilitar el acceso a los beneficios del modelo solidario.

	No	%
Vinculación de asociados		
Diversidad por edad en el crecimiento de la base social		
De 18 años a 24 años	94	2%
De 25 años a 35 años	1.364	25%
De 36 años a 60 años	3.139	58%
Mayores de 60 años	813	15%
Tenencia (producto promedio) /Tasa de uso (indicador)	4,2	62%
Nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción	86,60%
	NPS toma de producto	69%

Tabla No. 32 Adhesión voluntaria, responsable y abierta

Finalmente, los resultados de nivel de satisfacción y NPS en la toma de productos evidencian una percepción favorable por parte de los asociados, lo que respalda la calidad de la experiencia de vinculación y uso. Estos indicadores confirman que la adhesión voluntaria se sustenta en una relación basada en la confianza, la claridad de la información y la generación de valor para los asociados, en coherencia con los resultados presentados en la tabla del principio.

Principio 3: Participación económica de los asociados, en justicia y equidad

Los indicadores asociados a la participación económica de los asociados evidencian un involucramiento activo en los principales productos financieros de la Cooperativa, particularmente en ahorro, crédito y aportes sociales. Las cifras confirman que la relación económica entre los asociados y Coopcarvajal se mantuvo dinámica y consistente, reflejando un uso efectivo de los servicios como expresión del rol del asociado dentro del modelo solidario, fortaleciendo la sostenibilidad financiera y reduciendo la dependencia de fuentes externas.

Los beneficios derivados de esta participación económica se asignaron bajo principios de justicia y proporcionalidad, coherentes con el nivel de interacción de los asociados con los productos y servicios. Los datos consolidados respaldan una gestión responsable de los recursos colectivos y ratifican que la participación económica durante la vigencia contribuyó tanto al bienestar de los asociados como a la solidez del modelo cooperativo.

Durante el 2025, la transferencia solidaria continuó generando un impacto significativo en la economía de nuestros asociados, fortaleciendo su bienestar y aportando valor en áreas clave como salud, educación, bienestar y recreación. Adicionalmente, se han generado beneficios económicos estimados en más de \$2.600 millones, logrados gracias a la oferta de tasas y tarifas competitivas en productos de crédito, seguros, servicios y convenios estratégicos, entre otros; que refuerzan nuestra misión de ofrecer soluciones financieras accesibles y que agreguen valor.

	No	Valor*	%
Cultura de ahorro			
Productos de ahorro (mujeres)	5.533	12.215	62%
Productos de ahorro (hombres)	5.046	7.632	38%
Desembolsos de operaciones de crédito			
Desembolsos de crédito a mujeres	2.288	14.464	45%
Desembolso de crédito a hombres	2.349	17.290	54%
Inclusión financiera			
Desembolsos de crédito menores a 3SMLV	3.198	2.779	8,70%
Desembolsos de crédito mayores a 3SMLV	1.439	28.975	91%
Volumen de negocio (créditos, depósitos, aportes sociales recibidos)			
Volumen de negocio mujeres	10.388		
Volumen de negocio hombres	10.214		
Transferencia solidaria por		4.428	
Auxilios y actividades		1.412	
Revalorización de aportes		445	
Gravamen a los movimientos financieros			
GMF		15,7	
Seguros y servicios		835	
Tasa de crédito y ahorro		1.775	

Tabla No. 33 Participación económica de los asociados, en justicia y equidad

Principio 4: Formación e información para sus miembros

Durante 2025, Coopcarvajal reafirmó su compromiso con la formación y la información como ejes habilitadores de una participación consciente, informada y responsable de sus asociados. La inversión total en este principio ascendió a \$289 millones, reflejando un esfuerzo significativo por fortalecer capacidades técnicas y consolidar la cultura cooperativa y solidaria en la base social.

Del total invertido, un 65% estuvo orientado a la difusión cooperativa y solidaria, a través de estrategias de comunicación, espacios pedagógicos y acciones de sensibilización que promovieron los principios, valores y beneficios del modelo solidario. Estas iniciativas fortalecieron el sentido de pertenencia, la identidad cooperativa y el acceso oportuno a la información relevante, asegurando una mayor apropiación del modelo por parte de los asociados.

El 35% restante se destinó a capacitación técnica, orientada al fortalecimiento de competencias financieras, comerciales, normativas y operativas, tanto para asociados como para colaboradores y delegados. Estos procesos contribuyeron a mejorar la comprensión del modelo cooperativo, el uso adecuado de los productos y servicios y la toma de decisiones informadas en los diferentes espacios de participación.

Tipo de inversión	Valor*
Capacitación técnica	\$ 89
Difusión cooperativa y solidaria	\$ 168
Total	\$ 257

Cifras en millones de pesos

Tabla No. 30 Actividades culturales, recreativas y de bienestar

Principio 5: Autonomía, autodeterminación y autogobierno

Coopcarvajal consolidó una gestión autónoma y responsable, orientada a la toma de decisiones estratégicas en función del bienestar colectivo de sus asociados, preservando su independencia frente a intereses externos y fortaleciendo un modelo de autogobierno sólido, transparente y participativo. Este principio se materializa en una administración financiera prudente y en prácticas de gobierno corporativo que aseguran la sostenibilidad institucional y la confianza de la base social.

En materia de gestión financiera, los indicadores de concentración de depósitos (66,44 %) y de concentración de créditos (61,14%) reflejan un nivel de concentración moderada, consistente con la estructura actual del portafolio y con los lineamientos de gestión prudencial del riesgo definidos por la Cooperativa. Estos resultados evidencian una administración responsable de los recursos, alineada con las políticas internas y el marco regulatorio del sector solidario, garantizando la estabilidad financiera y la continuidad del servicio a los asociados.

De cara al 2026, y en coherencia con el principio de autonomía y autogobierno, se identifica como línea de mejora la diversificación progresiva del portafolio, mediante estrategias de segmentación por arquetipos y fortalecimiento de la venta consultiva, orientadas a mantener o reducir los niveles de concentración, fortalecer la gestión del riesgo y preservar una estructura financiera sana que respalde la autonomía operativa de la Cooperativa.

Adicionalmente, el indicador de cultura de buen gobierno, que alcanzó un 87,5 %, da cuenta del fortalecimiento de las prácticas de autogobierno, la transparencia en la gestión y la responsabilidad en los procesos de dirección y control. Este resultado reafirma el compromiso de Coopcarvajal con una gobernanza ética, participativa y alineada con los principios cooperativos, garantizando que las decisiones estratégicas sean adoptadas de manera informada, democrática y en beneficio de toda la base social.

	%
Concentración de depósitos	66.44%
Concentración de créditos:	61.14%
Cultura de buen gobierno:	87.5 %

Tabla No. 35 Autonomía, autodeterminación y autogobierno

Principio 6: Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.

Este principio evidencia el compromiso de Coopcarvajal con la integración, fortalecimiento y sostenibilidad del sector solidario, a través de la cooperación activa con organizaciones afines. Este principio se materializa en la construcción de alianzas estratégicas que permiten potenciar el impacto social y económico del modelo cooperativo, bajo una lógica de colaboración que trasciende la gestión individual y promueve beneficios colectivos para los asociados y las comunidades vinculadas.

Durante el año 2025, Coopcarvajal consolidó su participación en cinco (5) organizaciones del sector solidario, destinando \$233 millones en inversiones. Estas inversiones reflejan la apuesta por fortalecer redes de apoyo, ampliar capacidades institucionales y contribuir a la estabilidad del sistema solidario, reconociendo que su solidez es un factor clave para garantizar la sostenibilidad de largo plazo de las cooperativas y entidades aliadas.

La gestión de estas inversiones responde a criterios de responsabilidad, complementariedad y alineación estratégica, permitiendo a Coopcarvajal participar activamente en espacios de cooperación interinstitucional que generan valor compartido. De esta manera, la Cooperativa reafirma su rol como actor comprometido con el desarrollo del sector solidario, promoviendo prácticas de ayuda mutua, participación y corresponsabilidad que fortalecen la confianza, la integración y el impacto colectivo del modelo cooperativo.

	N°	\$
Inversiones con el sector solidario	5	233

Tabla No. 36 Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.

Principio 7: Compromiso con la comunidad

Este principio reconoce que la gestión cooperativa trasciende el beneficio individual, promoviendo acciones que fortalecen el tejido social, impulsan el desarrollo local y generan impactos positivos de carácter económico, social y solidario.

Durante 2025, Coopcarvajal materializó este compromiso a través de diversas iniciativas orientadas al fortalecimiento comunitario y al desarrollo territorial. En articulación con la

Fundación Carvajal y la Fundación Casa Colombia, se realizaron contribuciones por \$17 millones, apalancadas mediante recursos girados por los propios asociados, evidenciando una gestión solidaria que canaliza la participación colectiva hacia causas sociales de alto impacto.

Adicionalmente, la Cooperativa promovió activamente la vinculación de 252 proveedores locales, contribuyendo al dinamismo económico de las regiones y fortaleciendo encadenamientos productivos que favorecen el desarrollo local. Este enfoque se complementó con la gestión de tres (3) alianzas, acuerdos o convenios con instituciones, con una ejecución equivalente a \$86,7 millones, orientadas a potenciar acciones conjuntas en beneficio de las comunidades y a consolidar relaciones estratégicas que amplían el alcance social de la Cooperativa.

	No	valor*
Contribuciones en favor de las comunidades		
Fundación Carvajal y Fundación Casa Colombia recursos girados de los asociados para contribuir con estas causas		17
Promoción de proveedores locales	252	
Alianzas, acuerdos o convenios con instituciones públicas, privadas o internacionales	3	86.7

Tabla No. 37 Compromiso con la comunidad

En conjunto, el desarrollo de los siete principios cooperativos durante 2025 evidencia la coherencia entre el modelo solidario de Coopcarvajal y su gestión institucional, reflejada en resultados concretos para la base social, el fortalecimiento del gobierno democrático, la generación de beneficios económicos y sociales, la formación de asociados, la autonomía en la toma de decisiones, la cooperación con el sector solidario y el compromiso con las comunidades. Estos principios no solo orientan la acción cooperativa, sino que se materializan en prácticas medibles, responsables y alineadas con la normatividad vigente, consolidando una gestión transparente y centrada en el bienestar colectivo. Sobre esta base, el siguiente apartado profundiza en el Informe de Gobierno, donde se detallan los mecanismos, estructuras y prácticas que soportan la toma de decisiones, el control institucional y el fortalecimiento de la cultura de buen gobierno que respalda el cumplimiento efectivo de estos principios.



Informe *de*
Gobierno

2 Informe de gobierno

En el 2025, Coopcarvajal continuó consolidando su compromiso con los principios cooperativos, promoviendo la participación democrática, la transparencia y la gestión eficiente de los recursos en beneficio de nuestros asociados. Los órganos de administración y vigilancia desempeñaron un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, asegurando la alineación entre las necesidades de los asociados y las metas organizacionales.

El Consejo de Administración participó activamente en el direccionamiento estratégico 2025 - 2028 de Coopcarvajal, orientando las decisiones de la Cooperativa hacia el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

En cuanto al Gobierno Cooperativo, tanto el Consejo de Administración, como la Gerencia General son conocedores de las responsabilidades asociadas a los diferentes riesgos que son inherentes al giro normal de operaciones de la Cooperativa y sus actuaciones son guiadas por el código de buen gobierno y el código ética y conducta (ver nota 40 sobre gobierno corporativo). En el marco de la nueva Circular Externa 094 del 30 de diciembre de 2025, Coopcarvajal inicio el análisis de las 30 medidas a adoptar de acuerdo con la "Guía para la implementación de mejores prácticas de buen gobierno para empresas solidarias supervisadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria".

El Consejo de Administración nombra a la Gerencia General, al Oficial de Cumplimiento Principal y sus Suplentes. Por su parte, la Gerencia designa las funciones y los niveles de responsabilidades de cada uno de los funcionarios de la Cooperativa, incluyendo el personal encargado de la administración de riesgos, los colaboradores encargados de ejecutar la operación y los colaboradores designados para las funciones de auditoría interna. Igualmente, los empleados cuentan con un programa de capacitación y entrenamiento, que permite mejorar las competencias y el desarrollo de sus funciones y responsabilidades de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Consejo de Administración y las regulaciones vigentes.

La Gerencia presenta un informe al Consejo de Administración de acuerdo sobre la evolución de los negocios de la Cooperativa, los riesgos existentes y/o potenciales y las medidas a adoptar, de acuerdo con el cronograma de reuniones aprobado. Se cuenta con comités asesores, entre ellos: el Comité de riesgos de liquidez, el Comité riesgos y el Comité

de auditoría que cuenta con la participación de miembros del Consejo de Administración, presentando informes de actividades y recomendaciones al Consejo de Administración. Sus funciones están claramente definidas en la Circular Básica Contable y Financiera. Dichos comités gozan de independencia de las áreas funcionales y están conformados por personas idóneas desde el aspecto académico y de la experiencia profesional.

La Junta de Vigilancia desempeñó un rol esencial en la supervisión de las actividades de Coopcarvajal, asegurando que se cumplieran los principios cooperativos y que los recursos fueran administrados con responsabilidad y transparencia. Entre sus principales funciones, destacó la validación de la correcta ejecución de los fondos sociales, garantizando que estos cumplieran con los propósitos establecidos en beneficio de los asociados y sus familias. Además, revisaron y analizaron las actas del Consejo de Administración, velando por la coherencia y el alineamiento de las decisiones con los objetivos estratégicos de la Cooperativa. Finalmente, la Junta acompañó la atención y respuesta a los requerimientos emitidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria, fortaleciendo el cumplimiento normativo y contribuyendo a mantener la confianza de los asociados en la gestión de la Cooperativa.

Estructura organizacional

Coopcarvajal cuenta con una estructura organizacional aprobada por el Consejo de Administración, concebida como un componente fundamental de su modelo de gobierno corporativo. Dicha estructura se encuentra diseñada bajo un esquema de áreas diferenciadas en front office, middle office y back office, con el propósito de garantizar una adecuada segregación de funciones, fortalecer los controles internos, optimizar la toma de decisiones y asegurar una atención eficiente y cercana a los asociados, en coherencia con los objetivos estratégicos y el desarrollo integral de los colaboradores.

Front Office: Se encuentran las áreas de comercial, mercadeo y comunicaciones, gestión social y experiencia del asociado; esta última siendo creada en el 2025; estas áreas son las que tienen directamente relacionamiento con nuestros asociados y son la cara visible de Coopcarvajal, hemos trabajado para fortalecer una atención más cercana para nuestros asociados por ende en el 2025 se vinculó la Jefatura de Experiencia del Asociado y el Asesor de Experiencia del Asociado; por el área de mercadeo y comunicaciones se vinculó un Analista de Mercadeo y Comunicaciones con el fin que le brinde soporte a todo el tema operativo de la Jefatura de Mercadeo y Comunicaciones, todos estos cambios se

implementaron con el fin de apalancar la estrategia y que tenga un impacto hacia el asociado, todos los procesos bajo el liderazgo de la Dirección Comercial y de Gestión Social. Estos ajustes fortalecen el modelo de atención al asociado, la especialización de funciones y la alineación de los procesos comerciales y sociales con la estrategia institucional definida por los órganos de gobierno.

Middle Office: Se encuentra el área de riesgos, planeación financiera, desarrollo organizacional y analítica, estas dos últimas siendo creadas en el 2025; estas se encargan de gestionar el riesgo, el análisis de información y los procesos operativos y la administración y control de proyectos de la Cooperativa; en el 2025 se creó la Jefatura de Riesgos y Analítica acompañado de un Analista de Riesgos Financieros y Analítica encargados de implementar el modelo de análisis de información e inteligencia de negocios, además se vinculó un Analista de Desarrollo Organizacional con el fin de fortalecer los procesos de gestión estratégica y de procesos, consolidando la toma de decisiones basada en información y el adecuado manejo de los riesgos institucionales, todos los procesos bajo el liderazgo de la Dirección de Planeación y Riesgos.

La conformación de este frente fortalece la independencia técnica, la gestión integral del riesgo y la sostenibilidad del modelo de gobierno de Coopcarvajal.

Back office: Se encuentra el área de Tecnología de la Información y Operaciones, desde estas se gestiona la fábrica de crédito, garantizando la independencia entre las funciones de originación comercial, aprobación y desembolso de los créditos, en coherencia con las buenas prácticas de control y gobierno corporativo a la vez que se desarrollan e implementan estrategias tecnológicas orientado a la innovación de procesos. En el 2025 se fortaleció el back mediante la incorporación de un Analista de Operaciones encargado de la centralización de la gestión de los auxilios en el área de operaciones, todos los procesos bajo el liderazgo de la Dirección de tecnología y Operaciones.

Medición de riesgos

El Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) de Coopcarvajal ha sido fortalecido como un pilar del modelo de gobierno corporativo, de manera progresiva, bajo un enfoque técnico, preventivo y estratégico, en alineación con las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria y lo establecido en la Circular Básica Contable y Financiera, Título IV, capítulos I al V, y la Circular Básica Jurídica, Título V. Este fortalecimiento ha contado con

el direccionamiento estratégico del Consejo de Administración, instancia que ha definido y aprobado las políticas, límites, metodologías y el marco de apetito de riesgo que orientan la gestión integral de los riesgos a los que se encuentra expuesta la Cooperativa.

El SIAR integra de forma articulada la administración de los riesgos de crédito (SARC), liquidez (SARL), mercado (SARM), operativo y seguridad de la información (SARO y SGSI), así como el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARLAFT), permitiendo una visión consolidada del perfil de riesgo institucional. Este enfoque integral ha facilitado la coherencia entre la estrategia de crecimiento, la preservación de la liquidez, la rentabilidad ajustada por riesgo y la protección del patrimonio de los asociados, manteniendo un perfil de riesgo conservador y acorde con la naturaleza del sector solidario.

En el marco del Sistema de Administración del Riesgo de Crédito (SARC), la Cooperativa fortaleció el control del portafolio mediante estrategias orientadas a la mitigación y gestión activa del riesgo. Entre estas se destacan el estudio para la implementación de esquemas de pricing segmentado entre asociados con libranza y sin libranza, el fortalecimiento de la gestión de cobranza a través de la segmentación por tramos de mora y la asignación especializada de gestores de recuperación, así como la continuidad de mecanismos de normalización como novaciones, reestructuraciones y castigos de cartera. Estas acciones se complementan con la continuidad del modelo de fianza y el desarrollo de un modelo de scoring crediticio basado en probabilidad de incumplimiento, actualmente en fase de construcción, orientado a fortalecer el control de la mora temprana y la toma de decisiones crediticias.

De manera complementaria, el Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL) se orientó a garantizar la suficiencia de recursos líquidos y la capacidad de atender oportunamente las obligaciones financieras. La gestión del SARL se apoyó en el monitoreo permanente de brechas de liquidez, el Índice de Riesgo de Liquidez (IRL) y los indicadores del régimen prudencial, tales como el fondo de liquidez y la relación de solvencia. Este seguimiento permitió anticipar necesidades de fondeo y articular las decisiones de colocación y de inversión con los niveles de liquidez estructural definidos por la Cooperativa.

En cuanto al Sistema de Administración del Riesgo de Mercado (SARM), se desarrolló una gestión activa del portafolio de inversiones, basada en la revisión y cotización constante de alternativas que permitieran optimizar la rentabilidad, en coherencia con los elevados

niveles de liquidez disponibles. De manera estratégica, se avanzó en la adopción gradual de inversiones con plazos superiores a 365 días, con el objetivo de capturar tramos de la curva de rendimientos con mayor retorno ante posibles reducciones de tasas proyectadas para 2026. Esta estrategia se ejecutó bajo criterios prudenciales, manteniendo una adecuada atomización por emisor y un estricto control de límites mediante el modelo de riesgo de contraparte, priorizando exposiciones en emisores de riesgo bajo y moderado, así como el monitoreo periódico del Valor en Riesgo (VeR).

Por su parte, el Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) avanzó en su fortalecimiento progresivo a partir del inicio del proceso de actualización de las matrices de riesgo operativo, alineándolas con el nuevo mapa de procesos y subprocesos de la Cooperativa. Si bien este ejercicio se encuentra en desarrollo, ha permitido establecer criterios metodológicos homogéneos, priorizar procesos críticos y fortalecer la cultura de reporte y control del riesgo operativo.

Adicionalmente, en el ámbito del SARLAFT, Coopcarvajal fortaleció la segmentación de los factores de riesgo y amplió la cobertura del análisis, incorporando nuevos segmentos de la base social, incluyendo asociados con contratos a término fijo y obra labor. En este proceso, la herramienta BIRisk se consolidó como un apoyo clave para las etapas de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.

En conjunto, el fortalecimiento del SIAR ha permitido consolidar una gestión de riesgos integrada, basada en datos, alineada con el apetito de riesgo institucional y con los objetivos estratégicos de la Cooperativa. Este enfoque ha contribuido a fortalecer la capacidad de anticipación y la toma de decisiones estratégicas, asegurando la sostenibilidad financiera y operativa de la Cooperativa, en coherencia con los lineamientos del Consejo de Administración y el interés colectivo de los asociados.

Auditoría y control interno

En Coopcarvajal, promovemos una cultura de control y autocontrol en todos nuestros procesos. La Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal desempeñaron sus funciones con independencia y objetividad, verificando el cumplimiento de la normativa vigente, los estatutos y las directrices impartidas por el Consejo de Administración, de conformidad con el plan anual de trabajo aprobado por este órgano.

De manera complementaria, se desarrollaron diversas actividades orientadas al

fortalecimiento de los componentes del ambiente de control y de las actividades de control, con el fin de consolidar un Sistema de Control Interno que promueva la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos.

El Comité de Auditoría realizó seguimiento permanente a la ejecución y resultados de los planes de trabajo de la Auditoría Interna y de la Revisoría Fiscal, así como a la definición y avance de los planes de acción derivados de los hallazgos y recomendaciones. Dicho Comité sesionó de forma ordinaria en tres (3) oportunidades (febrero, junio y noviembre), con una asistencia del 83 % de sus integrantes, y contó con la participación de la Revisoría Fiscal, el Jefe de Auditoría y otros invitados. Los resultados de estas sesiones fueron oportunamente informados al Consejo de Administración.

En conclusión, las acciones desarrolladas reflejan el compromiso de Coopcarvajal con el fortalecimiento permanente de su Sistema de Control Interno. Asimismo, la articulación entre los órganos de control y el seguimiento ejercido por el Comité de Auditoría fortalecen la toma de decisiones, consolidan un enfoque preventivo de control y reafirman las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Infraestructura tecnológica

La Cooperativa fomenta la gerencia de proyectos como un componente clave del gobierno institucional, abarcando todas las etapas de inicio, planeación, implementación, seguimiento, evaluación y control de los proyectos aprobados, estos proyectos están alineados con la planeación estratégica de la Cooperativa, lo que garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Consejo de Administración y la Gerencia.

En cuanto a los controles generales sobre las aplicaciones que respaldan el funcionamiento adecuado de los productos, la Cooperativa, a través de la dirección de tecnología, garantiza que todos los requerimientos de software, hardware, seguridad, datos cumplan con los estándares de seguridad de la información. Además, asegura que los nuevos desarrollos de los proveedores cuenten con procedimientos de desarrollo y actualizaciones que garanticen la calidad del software, asegurando así una operación continua y adecuada.

La política de seguridad de la información establece los controles necesarios para garantizar el cumplimiento regulatorio, la protección de los activos de información y la

continuidad del negocio, se realiza un análisis semestral de vulnerabilidades en las aplicaciones e infraestructura y para el año 2025 se realizó una validación de ingeniería social evaluando la capacidad de reacción de los colaboradores frente a diferentes eventos que afectan la seguridad de la información.

Los servicios principales de la operación se gestionan a través de un Datacenter que cuenta con soporte y monitoreo continuo de todos los servidores. Este Datacenter dispone de un Plan de Recuperación ante Desastres (DRP) que cubre los datos, hardware y software críticos, permitiendo reiniciar las operaciones en caso de desastres naturales o fallas humanas. Además, cuenta con tecnología avanzada en detección de incendios y asegurar la continuidad del suministro eléctrico para mantener los servicios disponibles. El sistema CORE de negocio pasó a un modelo SaaS, fortaleciendo la disponibilidad, escalabilidad y seguridad de la información, y soportando la evolución del modelo de control, gobierno y toma de decisiones de la Cooperativa.

El inventario de equipos y licencias se actualiza en el sistema de información, junto con la custodia de las llaves asignadas a cada licencia adquirida y el control de las hojas de vida de cada equipo, asegurando el cumplimiento de la Ley de Derechos de Autor y el uso de software legal. Los servidores propios de Coopcarvajal que prestan servicios de telefonía y directorio activo secundario, se encuentran en una red diferente de los equipos administrativos, dentro de una zona desmilitarizada (zona fuera de peligro) para una mayor protección, seguridad y gestión. La red interna conecta equipos tecnológicos como computadoras, impresoras en red, AP, Wifi, routers, teléfonos IP, teléfonos móviles, cámaras de seguridad, entre otros. El acceso a los equipos de comunicaciones o servidores de la Cooperativa se encuentra restringido para evitar accesos no autorizados, protegiendo la información, los activos digitales y posibles ciberataques.

A través de la mesa de servicio de tecnología se centralizan todas las solicitudes realizadas por las áreas internas las cuales tienen que ver con ítems de tecnología, estas solicitudes pueden ser incidentes que se presentan en algún activo digital o también el registro de nuevos requerimientos que buscan mejorar los procesos tácticos, operativos y estratégicos a través del uso de la tecnología.

Desde la dirección de operaciones y tecnología buscamos siempre la eficiencia operativa basada en la optimización de procesos teniendo como base el uso de la tecnología.

Las prácticas de gobierno descritas reflejan el compromiso de Coopcarvajal con una gestión responsable, transparente y alineada con la protección del interés colectivo, la sostenibilidad institucional y el cumplimiento normativo.