

A background image of a financial chart with a dark blue and black color scheme. It features a candlestick chart with red and green bars, overlaid with a blue line graph and a dotted blue trend line. Various numerical values are scattered across the chart, including 3318, 1592, 8881, 8322, 2456, 1637, 3804, 1084, and 15.

Estructura, Riesgo y Rentabilidad: ¿Tensiones del Modelo de Aporte y Crédito en el Mercado Colombiano?

Consultor VCR Group: Marco Luis Reyes P.

Febrero de 2026

Confecoop



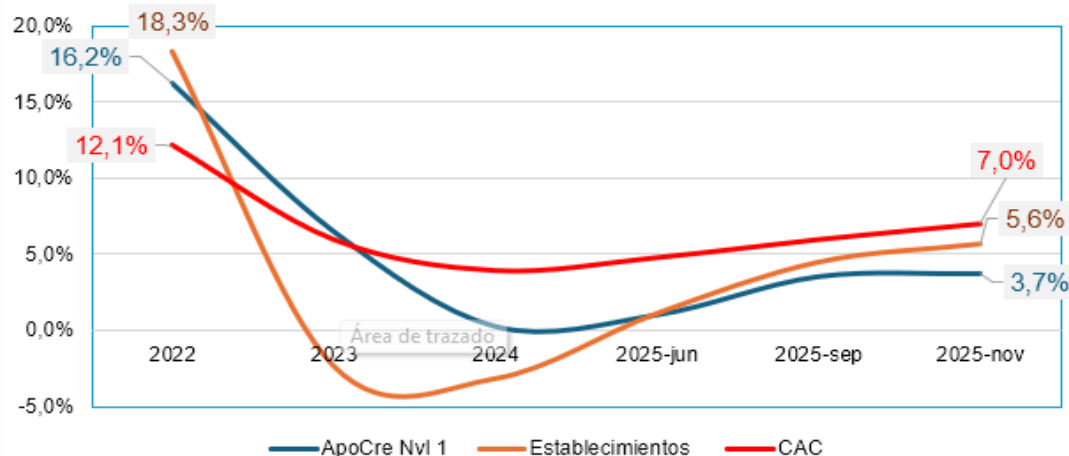
Tres tensiones del modelo Ap&Cr en 2026:

El modelo de Aporte y Crédito es patrimonialmente sólido y socialmente relevante, pero enfrenta tensiones estructurales en crecimiento, eficiencia y gestión del riesgo que deben abordarse estratégicamente, desde la heterogeneidad de los distintos modelos que lo integran.

- 1) Bajo crecimiento de cartera.
- 2) Mayor presión de gasto administrativos.
- 3) Heterogeneidad fuerte en riesgo de crédito.

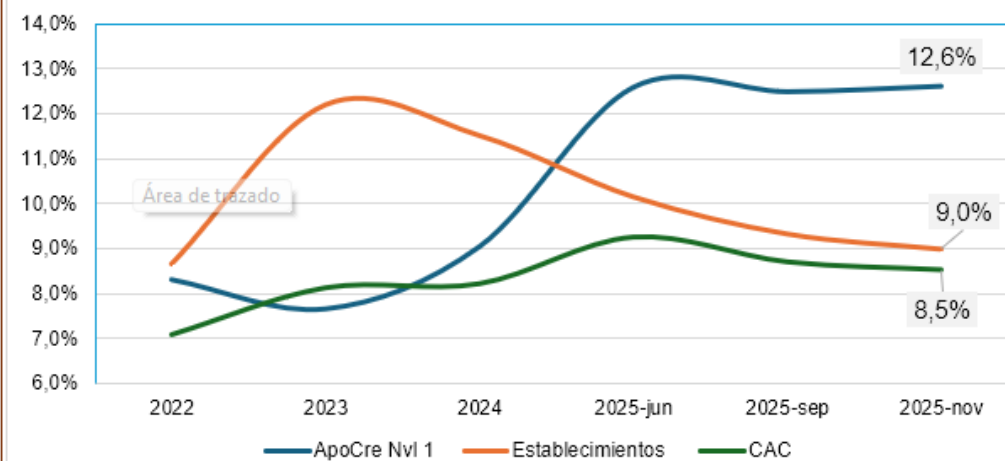
Mercado Colombiano del Crédito

Variación Anual de la Cartera Sector Financiero y Cooperativo



Nota: fuente www.supersolidaria.gov.co; www.superfinanciera.gov.co / cálculos VCR Group

Indicador de Calidad de Cartera Establecimiento y Cooperativas



Nota: fuente www.supersolidaria.gov.co; www.superfinanciera.gov.co / cálculos VCR Group

- La cartera de consumo debe sumar unos \$233 billones (93% EC, 6% CAC y 1% ApoCre).
- Después del 2023 las tasas de crecimiento de las ApoCre se moderó (antes crecían por encima de los EC)
- El porcentaje de cartera en riesgo (categorías B, C, D y E) sufrió un deterioro significativo y alejado del resto del mercado.



Ap&Cr y Multiactivas

El sentido social del crédito en las cooperativas

Nuestras realidades - Nuestras decisiones

Tabla de Contenido

- 1. Características del Sector de Aporte y Crédito**
- 2. Evolución del Sector de Aporte y Crédito.**
- 3. Riesgo de Crédito.**
- 4. Tasa de Rentabilidad de la Cartera y Gastos
Administrativos**
- 5. Datos Claves.**



1. Características del Sector de Aporte y Crédito

Datos Principales por Tipo Entidad

	# Entidades	# Asociados	cifras en millones					
			Activos	Cartera	Fondos	Patrim	Aportes	Excedentes
Total sector	1.518	2.227.154	20.058.828,7	4.373.091,3	4.350.597,2	9.579.242,1	5.880.208,5	158.587,4
Especializadas, integrales y aporte y crédito	432	263.282	2.761.039,2	1.294.862,0	109.379,7	1.696.491,4	1.243.422,6	47.859,3
Multiactivas	1.086	1.963.872	17.297.789,5	3.078.229,3	4.241.217,5	7.882.750,8	4.636.785,9	110.728,1

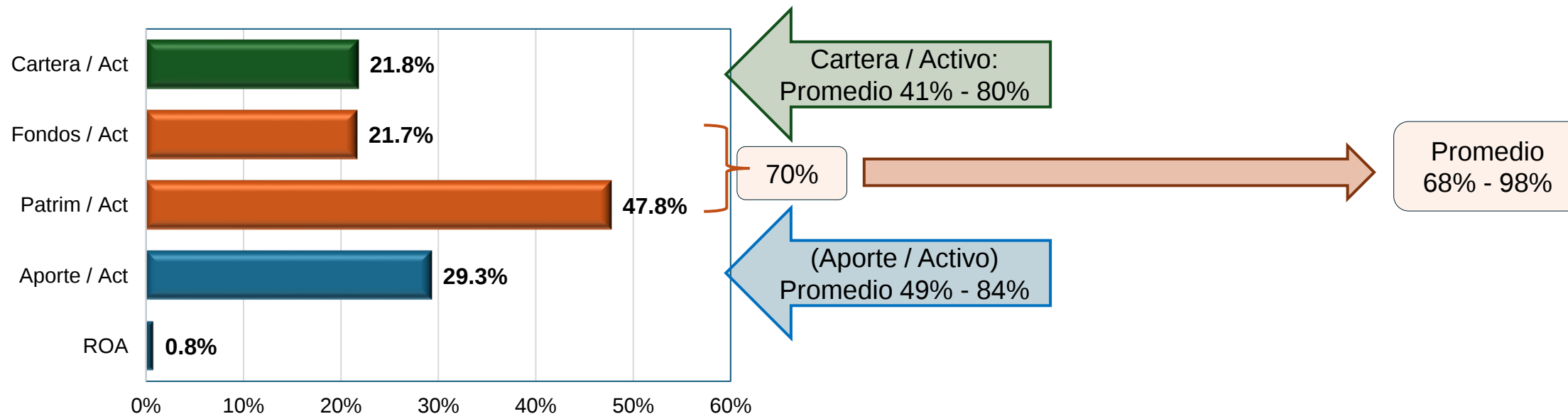
Nota: Fuente Superintendencia de la Economía Solidaria, datos a diciembre de 2024.

- El tamaño por activos el sector de aporte y crédito es un 90% del sector de ahorro y crédito, pero con un mayor número de organizaciones (más de 9 veces).
- El 20% de las organizaciones tienen activos hasta \$400 millones (50 asociados); mientras que el 5% supera los \$62 mil millones (más de 6200 asociados).
- Los ingresos operacionales se concentran: el 30% venta de productos farmacéuticos, el 28% en venta de productos agropecuarios, el 18% en elaboración de productos lácteos y el 4% en actividad de crédito.

Es un sector diverso: en tamaño de activo y asociados, y en actividades.

01 Características de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (Ap&Cr)

Indicadores Financieros



- El 70% del fondeo se hace con recursos de los mismos asociados, de estos 29 pps son aportes.
- Por las múltiples actividades el sector muestra una baja participación, pero en el quintil superior es del 80%.
- Debido a prioridad que se le da al balance social el ROA suele ser bajo cerca a la 50% del alcanzado por las CAC.

Es un sector diverso: la profundidad de la actividad de crédito y en la estructura de fondeo.

Segmento de análisis (Definición)

Se construyó un Pareto que correspondiente a las cooperativas que tienen reportes continuos desde el 2022; incluye el 29% de las entidades y el 32% de los activos.

Datos Principales Segmento de Análisis

	# Entidades	# Asociados	cifras en millones					
			Activos	Cartera	Fondos	Patrim	Aportes	Excedentes
Total sector (análisis)	436	1.307.860	6.504.910,5	4.562.651,8	256.882,6	2.554.855,3	1.399.405,1	113.888,2
Nivel 1	57	127.583	932.559,0	557.746,9	6.416,7	383.667,5	268.543,6	4.938,0
Nivel 2	131	342.159	1.708.204,4	1.048.443,1	64.907,9	668.395,7	370.020,8	32.823,1
Nivel 3	248	838.118	4.796.706,1	3.514.208,7	191.974,7	1.886.459,6	1.029.384,3	81.065,1

Nota: Fuente Superintendencia de la Economía Solidaria, datos a diciembre de 2024.

- La periodicidad de reporte de la información (mensual, trimestral y anual) no permite hacer análisis comparativo permanente, a la fecha tenemos cifras del 2025 a noviembre, septiembre y junio.
- La participación de la cartera es mayor al consolidado (70%) y tienen una estructura patrimonial similar y robusta (43%).
- La rentabilidad del activo del 1.8% se ubica en niveles cercanos a los de las CAC.

Segmento de análisis

Indicadores Etratégicos (millones de pesos)

	Indicadores Etratégicos					
	Aporte Medio	Crédito Medio	Estructura (Aporte/ Cartera)	Fondos Sociales Medio	Excedente Promedio	Beneficio Promedio
Total sector (análisis)	9,0	5,6	161,8%	1,4	1,0	2,5
Nivel 1	8,9	5,2	170,6%	1,3	2,1	3,4
Nivel 2	9,6	5,6	172,8%	1,5	2,2	3,6
Nivel 3	8,7	5,6	153,7%	1,4	0,1	1,6

Nota: Fuente Superintendencia de la Economía Solidaria, datos a diciembre de 2024.

	Activo	Cartera
Promedio	8.983.373	5.552.967
Quintil superior	7.655.277	8.981.193

En conjunto con otras actividades tienen capacidad de prestar 1.6 veces sus propios aportes.

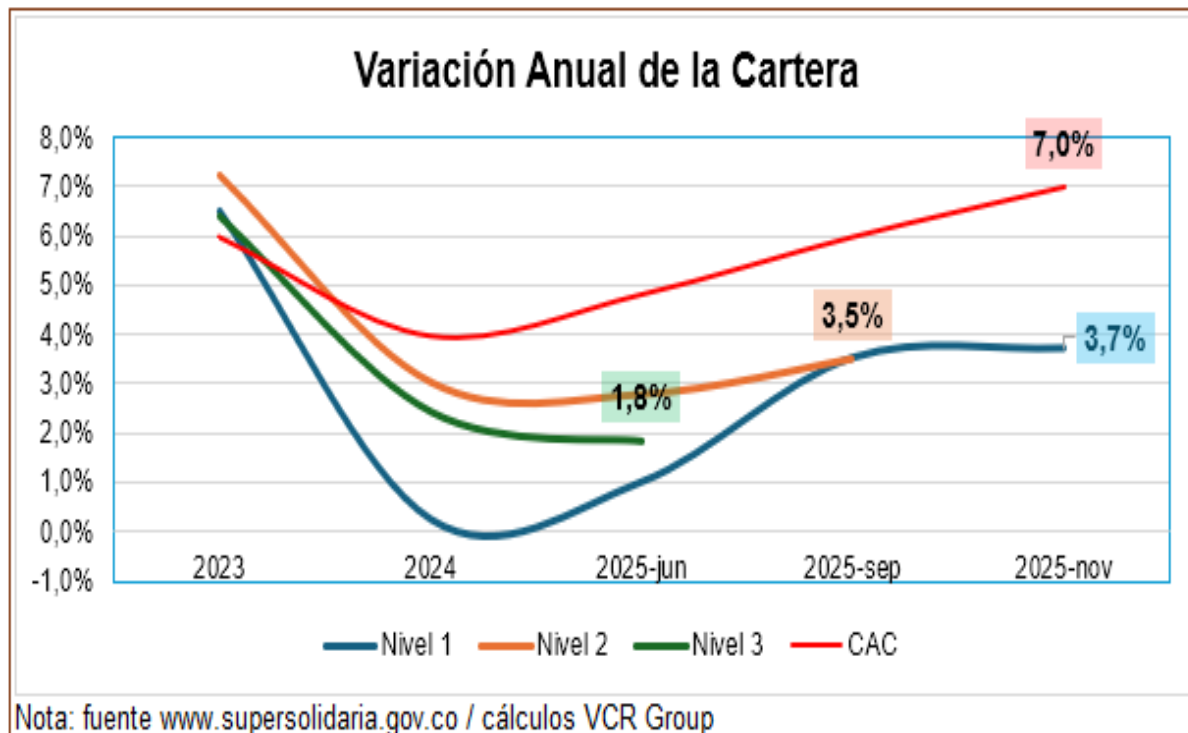
Al corte: Están en capacidad de dar beneficios por asociado cercano a los \$2.5 millones.

La exposición al riesgo crédito es mucho menor frente a otros modelos de negocio y tienen alta capacidad de su balance social.



2. Evolución del Sector de Aporte y Crédito (Ap&Cr)

Cartera de Créditos

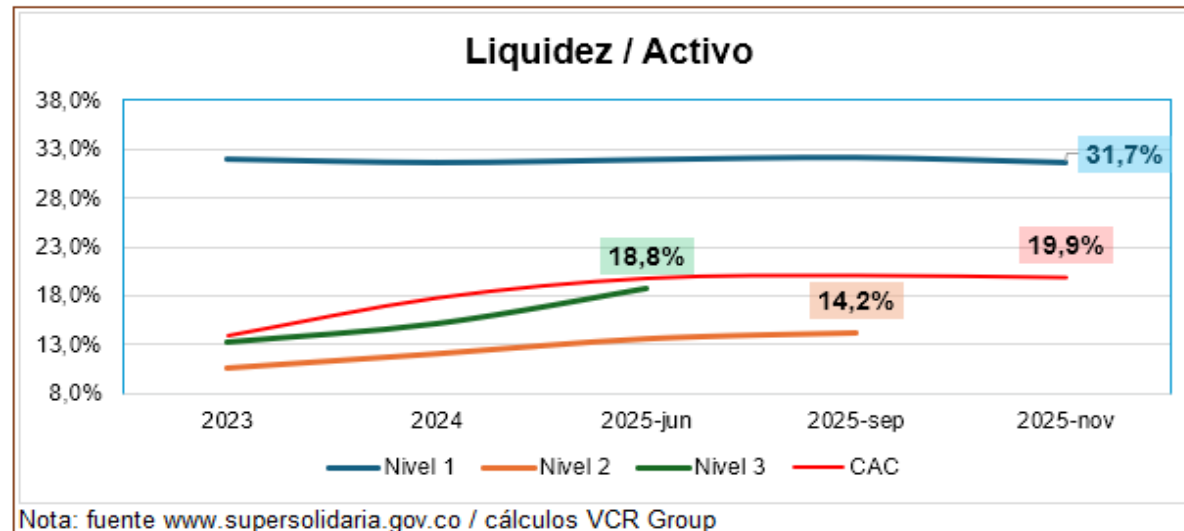
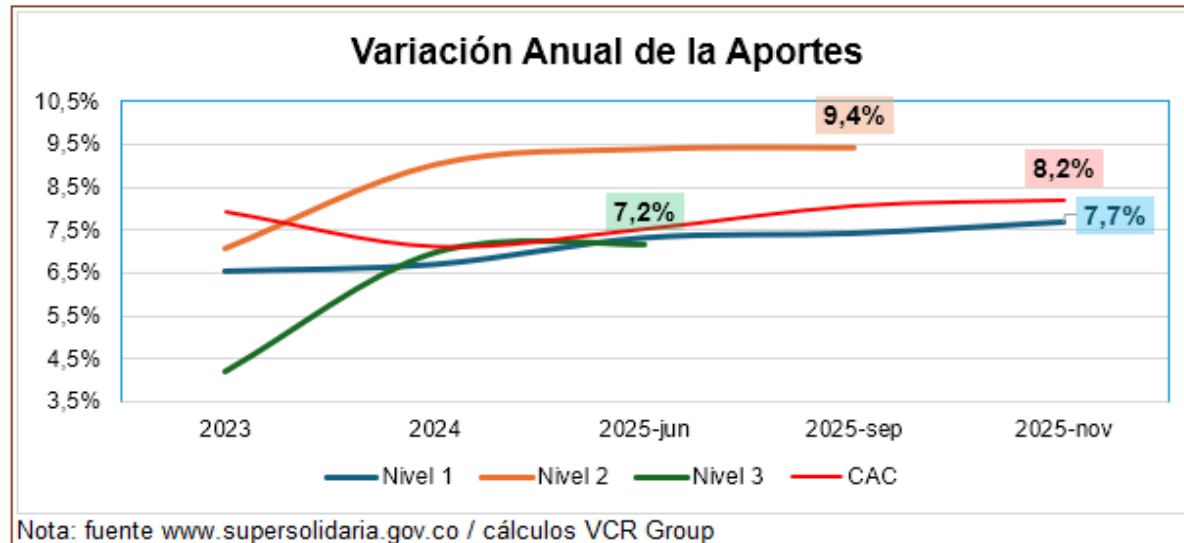


Entre el 95% y 98% de la cartera corresponde a cartera de consumo.

- En ApoCre la cartera ha perdido dinámica frente al 2023 y frente a las CAC. (son modelos más cerrados que abiertos)
- Se identificó una tendencia a permanecer alrededor del 3.5%, pero en las CAC la tendencia creciente.
- Durante el 2024 se ralentizó la cartera, con decrecimiento en las de aporte y crédito.

1. ¿El modelo de negocio limita las tasas de crecimiento de la cartera?
2. ¿Cuál es el grado de impacto de las bajas tasas de crecimiento en cada cooperativa?

Comportamiento aportes y liquidez



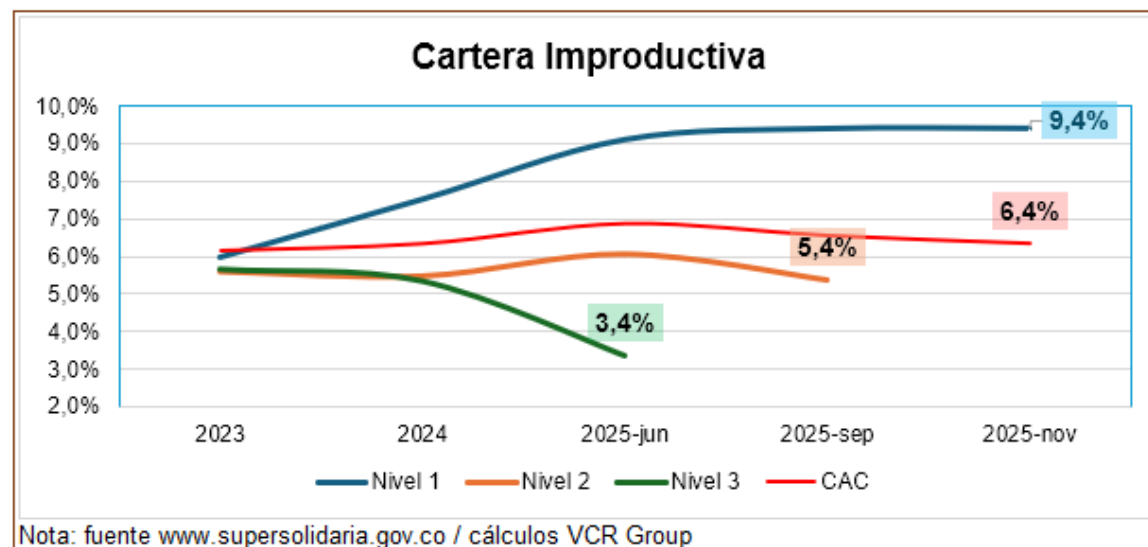
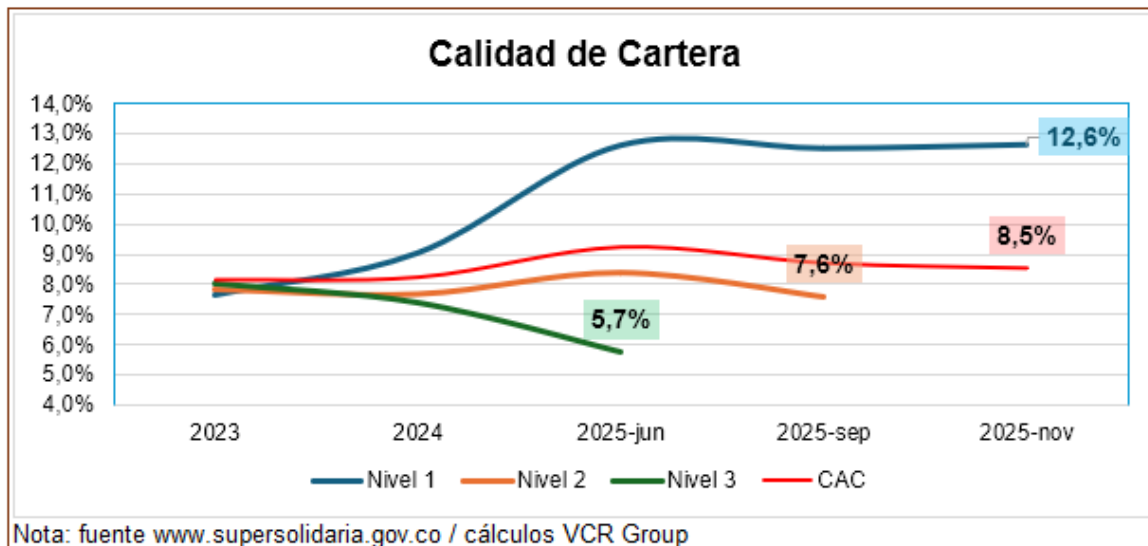
Efectivo + Inversiones de tesorería Activo Total

- El crecimiento de los aportes y la liquidez pareciera haber estabilizado después de 2024;
 - En CAC hay un pequeño repunte a mediados del 2025.
- Es importante analizar en cada caso a que se deben los altos niveles frente al activo.
 - Costos de oportunidad frente al bajo crecimiento de la cartera.



3. Riesgo de Crédito

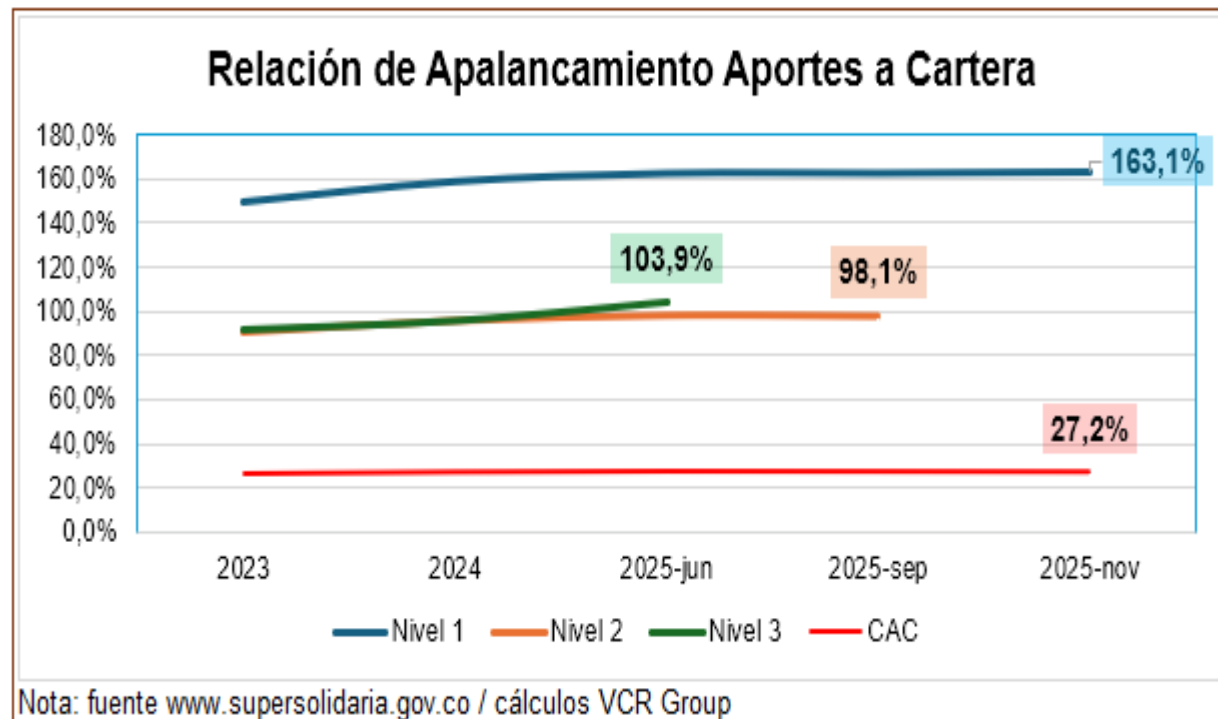
Calidad de Cartera



- Se observa un proceso de deterioro en la calidad de la cartera desde el 2023, más pronunciado en las ApoCre de primer nivel.
- El riesgo de crédito en las ApoCre de primer nivel es el más alto de los 4 grupos.
- El riesgo de crédito más bajo esta en las ApoCre de tercer nivel de supervisión.
- Las ApoCre de segundo y tercer nivel de supervisión muestran una tendencia favorable en sus indicadores.

No es un sector homogéneo; hay riesgos diferenciados que requieren gestión diferenciada.

Estructura de fondeo de la cartera,

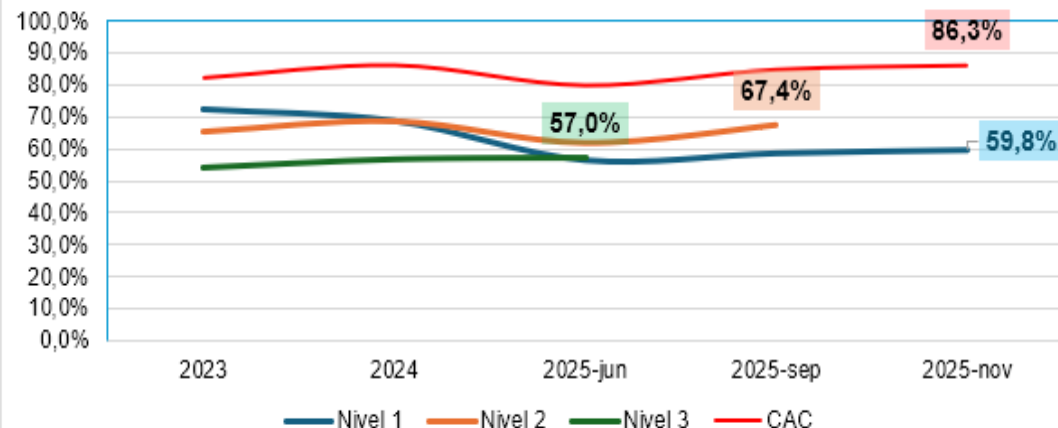


- Los aportes en las ApoCre de primer nivel de supervisión representan el 1.6 veces la cartera. Indicando en términos globales una amplia cobertura del riesgo de crédito.
- En las ApoCre de segundo y tercero la relación es de 1 a 1.
- En las CAC el modelo crediticio es diferente y la relación es apenas del 27%.

No hay un comportamiento homogéneo en la estructura de apalancamiento.

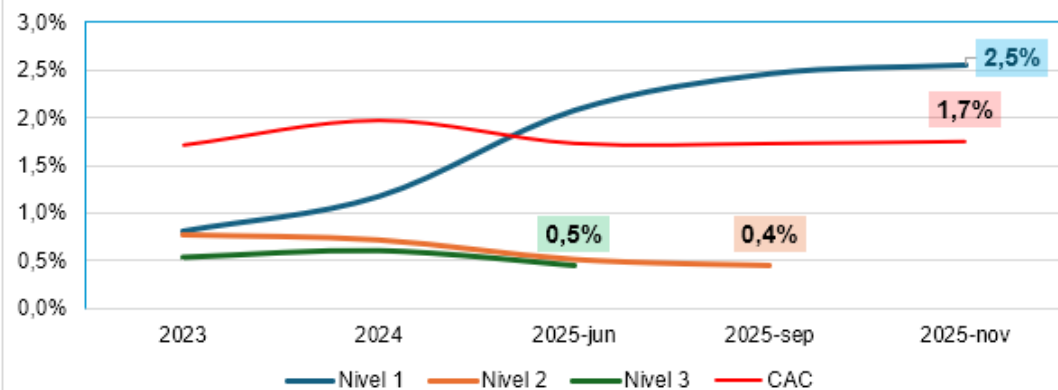
Cobertura

Cobertura Cartera en Riesgo



Nota: fuente www.supersolidaria.gov.co / cálculos VCR Group

Gasto por Deterioro Neto a Cartera



Nota: fuente www.supersolidaria.gov.co / cálculos VCR Group

- Además del riesgo de crédito alto en las ApoCre de primer nivel la cobertura de la cartera en riesgo es la más baja.

“Congruente con una relación de aportes a cartera del 163%

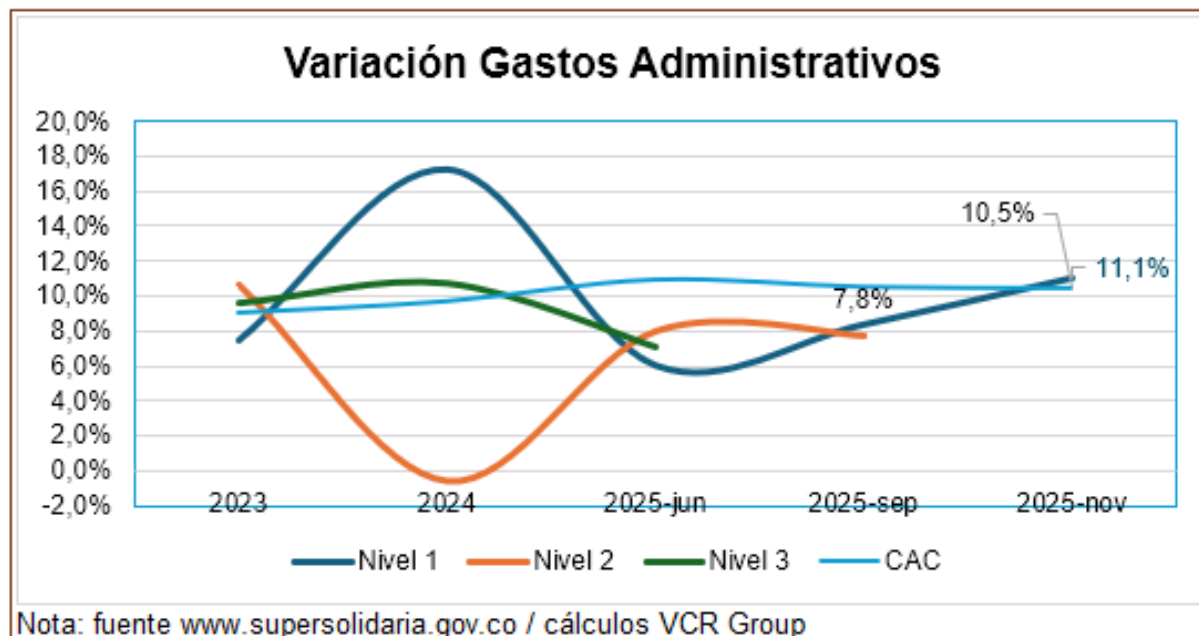
- El gasto por deterioro neto en proporción a la cartera es más alto y creciente en las ApoCre de primer nivel.
- El gasto por deterioro en las ApoCre de segundo y tercer nivel es bajo.

De cara al 2026: la dinámica de gastos por deterioro es más relevante en las ApoCre de primer nivel y en las CAC.



4. Rentabilidad Cartera vs de los Gastos Administrativos

Gastos Administrativos

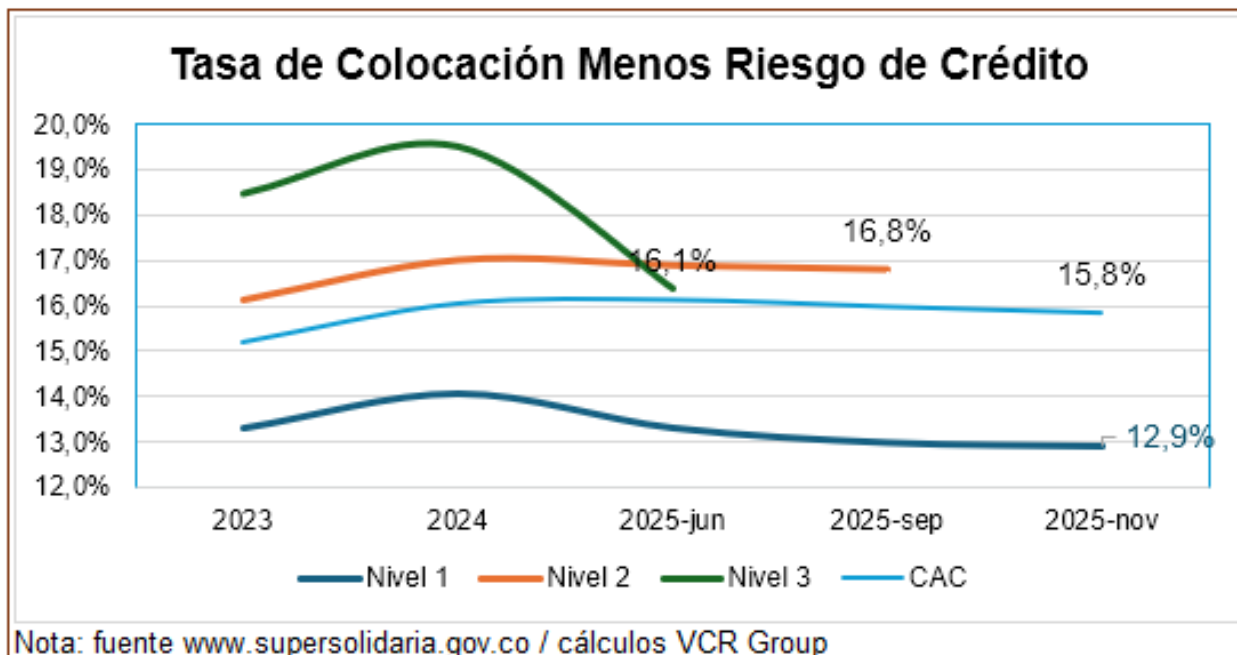


Variación anual de los gastos de personal, gastos generales y otros administrativos acumulados 12 meses.

- **Aumento en las tasas de crecimiento de los gastos administrativos** frente a 2023 y 2024 en casi todos los segmentos.
- En las ApoCre de primer nivel y CAC a noviembre de 2025 el crecimiento del gasto ya supera los dos dígitos; duplica casi la inflación del 2025 y esta muy cercano al ajuste de salario mínimo para el 2025.
- En las ApoCre de segundo y tercero hace falta mirar el comportamiento del gasto en el segundo semestre del 2025.

El reto no es reducir gasto per se, sino distinguir entre gasto operativo y gasto con retorno social. Así mismo, validar la viabilidad en el largo plazo.

Tasa de colocación ajustada por riesgo.



A la rentabilidad de la cartera se le resta el gasto por deterioro.

Esta tasa debe permitir cubrir los demás gastos, como los gastos administrativos y los sociales y mantener la generación de excedentes en los mismo niveles históricos.

- Las tasas de rentabilidad tienden a permanecer estables y en algunos casos con una tendencia leve al descenso.
- En algunas cooperativas hay descenso en las tasas de los nuevos desembolsos y/o en otros aumento del gasto por deterioro.
- Las ApoCre de primer nivel tienen las tasas competitivas (riesgo de crédito más alto)

Los plazos largos de la cartera pueden dificultar un cambio de tendencia en caso de ser requerido (aumenta la exposición al riesgo de reprecio).



5. Datos Claves

Sección de Crédito (41% - 80%)

	Tasa de Colocación	Riesgo de Crédito	Dinámica de la Cartera	Gastos Administrativos	Estructura Apalancamiento
ApoCre Nivel Supervisión 1					
ApoCre Nivel Supervisión 2					
ApoCre Nivel Supervisión 3					

Cuando el crecimiento de la cartera se desacelera y el gasto permanece dinámico (administrativo y riesgo), la sostenibilidad del balance social puede tensionarse y la viabilidad a largo plazo verse comprometida.

Sección de Crédito (41% - 80%)

- Primero. Validar el impacto potencial en cada cooperativa (hay diversidad de modelos de negocios).
- Identificado. Construir la estrategia desde ya y antes de asambleas:
 - i. ¿Es fácil ajustar las tasas de colocación?
 - ii. ¿Optimizar el gasto administrativo o crecer cartera?
 - iii. ¿Mantener tasas ajustadas por riesgo o ajustar el balance social?
 - iv. ¿Profundizar sección de crédito o mantener diversificación?
 - v. ¿Pueden hacer control de gastos administrativos?

**Solidez sin eficiencia no genera desarrollo.
Eficiencia sin balance social no es
cooperativismo.**

Muchas Gracias
www.vcrgroup.com.co

