

**Consultoría: estrategia para promover los pagos bancarizados a proveedores en la
Cooperativa Agroindustrial Rio Grande**

Sandra Milena Pérez Bello

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Negocios Globales e Innovación

Director

Ingrid Giovanna Rondón Márquez

Magister en Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Negocios Globales e Innovación

2023

Agradecimiento

Agradecimiento al equipo de trabajo de la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande, consejo de administración, asociados y al personal del programa Agro emprende cacao quienes con sus valiosos aportes y comentarios permitieron el desarrollo de la consultoría. Así mismo a la directora por sus recomendaciones y lineamientos sobre el mismo.

Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 11 |
| 1. Consultoría: estrategia para promover los pagos bancarizados a proveedores en la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande..... | 13 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 13 |
| 2. Contexto general de la empresa | 15 |
| 2.1 Descripción de la región | 15 |
| 2.2 Actividades económicas | 16 |
| 2.3 Reseña histórica | 16 |
| 2.4 Organigrama | 18 |
| 2.5 Propuesta de valor..... | 18 |
| 2.6 Plan estratégico 2022 – 202522 | |
| 3. Objetivo general..... | 24 |
| 3.1 Objetivos específicos | 24 |
| 3.2 Resultados esperados en el proceso de consultoría | 24 |
| 4. Metodología | 25 |
| 4.1 Objetivo de desarrollo sostenible..... | 25 |
| 4.2 Propuesta metodológica..... | 25 |
| 5. Análisis y resultados del desarrollo metodológico | 26 |
| 5.1.Contextualización sobre los medios de pagos utilizados en el sector agropecuario colombiano | 26 |
| 5.1.1 Normatividad tributaria en relación con procesos de bancarización | 27 |
| 5.1.2 Retos en los procesos de bancarización..... | 28 |

| | |
|---|----|
| 5.2. Diagnóstico descriptivo en relación con los procesos de bancarización | 30 |
| 5.2.1 Asociados..... | 30 |
| 5.2.2 Marketing digital | 32 |
| 5.2.3 Análisis financiero | 38 |
| 5.2.4 Servicios financieros..... | 40 |
| 5.2.5 Operación del negocio | 43 |
| 5.2.6 Análisis del negocio..... | 45 |
| 5.2.7 Proveedores..... | 45 |
| 5.2.8 Análisis administrativo contable y operativo | 49 |
| 5.3 Propuesta de estrategias para realizar proceso de bancarización | 51 |
| 5.3.1 Generación de confianza con clientes internos y externos | 52 |
| 5.3.2 Estrategias desde el área administrativa | 57 |
| 5.3.3 Estrategias área operativa | 62 |
| 6. Logros alcanzados en el proceso de consultoría | 65 |
| 7. Conclusiones y recomendaciones generales para el proceso de implementación | 67 |
| Referencias..... | 68 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Metodología utilizada para la consultoría</i> | 25 |
| Tabla 2. <i>Resumen estado de resultados Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022</i> | 39 |
| Tabla 3. <i>Resumen balance general Cooperativa Rio Grande 2022</i> | 40 |
| Tabla 4. <i>Gastos financieros Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022</i> | 43 |
| Tabla 5. <i>Resultados lista de cheque aplicada</i> | 50 |
| Tabla 6. <i>Personas a bancarizar por punto de compra</i> | 62 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. <i>Subregiones del río Magdalena</i> | 15 |
| Figura 2. <i>Organigrama Cooperativa Agroindustrial Río Grande</i> | 18 |
| Figura 3. <i>Tipos de Clientes Cooperativa Agroindustrial Río grande</i> | 19 |
| Figura 4. <i>Bodegas en Puerto Boyacá (Boyacá) y Cimitarra (Santander)</i> | 20 |
| Figura 5. <i>Punto de compra Marfil Puerto Boyacá (Boyacá) y Kilometro 15 en Landázuri (Santander)</i> | 21 |
| Figura 6. <i>Central de beneficio de cacao en baba Perdida Media, y Vuelta acuña (Cimitarra Santander)</i> | 22 |
| Figura 7. <i>Plan estratégico 2022 – 2025</i> | 23 |
| Figura 8. <i>Reunión consejo de administración y junta de vigilancia</i> | 24 |
| Figura 9. <i>Principales razones para el uso de efectivo en Colombia</i> | 29 |
| Figura 10. <i>Asociados por municipio cooperativa Agroindustrial Río Grande</i> | 31 |
| Figura 11. <i>Bancos donde los asociados tienen servicios financieros</i> | 32 |
| Figura 12. <i>SERP Cooperativa Agroindustrial Río Grande</i> | 33 |
| Figura 13. <i>Preguntas sondeo márketing digital</i> | 35 |
| Figura 14. <i>Participación por rango de edad en sondeo manejo redes sociales</i> | 35 |
| Figura 15. <i>Resultado sondeo: utilización de redes sociales</i> | 36 |
| Figura 16. <i>Resultado sondeo: finalidad en la utilización en redes sociales</i> | 37 |
| Figura 17. <i>Resultado sondeo: horario de actividad en redes sociales</i> | 38 |
| Figura 18. <i>Análisis de entorno servicios financieros</i> | 41 |
| Figura 19. <i>Cuentas de ahorro activas Cooperativa agroindustrial Río Grande</i> | 42 |
| Figura 20. <i>Puntos de compra y flujo logístico</i> | 44 |

| | |
|---|----|
| Figura 21. <i>Participación de transacciones por punto de compra</i> | 45 |
| Figura 22. <i>Participación por tipo de proveedor en el suministro de cacao 2022</i> | 46 |
| Figura 23. <i>Cantidad de veces que los clientes comercializaron cacao 2022</i> | 47 |
| Figura 24. <i>Relación entre número de ventas y kilos por proveedores 2022</i> | 48 |
| Figura 25. <i>Valor del cacao suministrado por los proveedores de cacao 2022</i> | 48 |
| Figura 26. <i>Resultados lista de chequeo aplicada</i> | 50 |
| Figura 27. <i>Estrategias para realizar proceso de bancarización</i> | 52 |
| Figura 28. <i>Objetivos para posicionar la marca “Rio Grande”</i> | 53 |
| Figura 29. <i>Logo Cooperativa Agroindustrial Rio Grande</i> | 53 |
| Figura 30. <i>Características público objetivo en redes sociales</i> | 54 |
| Figura 31. <i>Objetivos de la estrategia de márketing digital</i> | 55 |
| Figura 32. <i>Actividades para generar conexión con el público objetivo</i> | 57 |
| Figura 33. <i>Recomendaciones para optimizar el proceso de gestión de pagos</i> | 58 |
| Figura 34. <i>Servicios prestados para dispersión de pagos</i> | 60 |
| Figura 35. <i>Alternativas en entidades bancarias para proceso de bancarización</i> | 61 |
| Figura 36. <i>Tipos de brechas digitales</i> | 64 |
| Figura 37. <i>Estrategias implementadas Cooperativa Agroindustrial Rio Grande</i> | 65 |
| Figura38. <i>Publicaciones redes sociales y comunicación con los asociados</i> | 66 |

Resumen

Los procesos asociativos se han convertido en una alternativa para la generación de desarrollo, mejorar los ingresos y calidad de vida de las familias rurales. Estas figuras asociativas generan un encadenamiento en la cadena de valor, permitiendo reparar el tejido social y fomentar una cultura empresarial. Sin embargo, a pesar de los beneficios que ofrecen los procesos asociativos las deficiencias administrativas y contables dificulta que estas organizaciones sean sostenibles y rentables, llegando incluso a multas y sanciones por parte de la DIAN. En abril de 2022 se crea la cooperativa agroindustrial Rio Grande. Esta organización está construyendo sus procesos administrativos y contables para cumplir con la legislación fiscal y tributaria vigente en Colombia. En la implementación y estandarización de estos procesos se identifica la importancia de iniciar acciones que conlleven al pago bancarizado de proveedores de cacao. Esto en marco del cumplimiento de la ley 1430, artículo 771- 5 donde se establece un control indirecto al uso de efectivo, limitando el reconocimiento fiscal o deducción de estos pagos de la declaración de renta. Con el desarrollo de la consultoría se plantean estrategias para iniciar con el proceso de bancarización enfocada en tres áreas: generación de confianza, optimizar el área operativa y familiarizar a los proveedores con este tipo de pagos.

Palabras clave: bancarización, desarrollo rural, cooperativa, Magdalena Medio, estatuto tributario

Abstract

The associative processes have become an alternative for generating development, improving the income and quality of life of rural families. These associative figures generate a chain in the value chain, making it possible to repair the social fabric and promote a business culture. However, despite the benefits offered by associative processes, administrative and accounting deficiencies make it difficult for these organizations to be sustainable and profitable, even leading to fines and sanctions by the DIAN. In April 2022, the Rio Grande agro-industrial cooperative was created. This organization is building its administrative and accounting processes to comply with current fiscal and tax legislation in Colombia. In the implementation and standardization of these processes, the importance of initiating actions that lead to the bank payment of cocoa suppliers is identified. This is within the framework of compliance with Law 1430, article 771-5, where an indirect control of the use of cash is established, limiting tax recognition or deduction of these payments from the income statement. With the development of the consultancy, strategies are proposed to start with the banking process focused on three areas: trust generation, optimizing the operational area and familiarizing providers with this type of payment.

Keywords: bankarization, rural development, cooperative, Magdalena Medio, tax statute

Glosario

Agro emprende cacao: programa financiado por la embajada de Canadá y Mansarovar Energy para el desarrollo de la cadena del cacao.

Bancarización: proceso por el cual una empresa realiza pagos a sus proveedores por medio de entidades financieras.

DIAN: dirección de impuestos y aduanas nacionales

Estatuto tributario: normas con fuerza de ley relativas a los impuestos que administra la dirección general de impuestos nacionales

Evasión tributaria: ocultar una obligación tributaria para evadir la responsabilidad de pagar el impuesto.

IVA: impuesto que grava el valor agregado de un producto o servicio en las distintas etapas de su producción.

Marketing digital: promoción de una marcas para conectar con posibles clientes usando internet y otras formas de comunicación digital.

Pagos deducibles: gastos que pueden restarse en la declaración de impuestos a la renta por ser imputables a los ingresos de la empresa

Proveedores: persona que suministra cacao a la cooperativa

SOCODEVI: sociedad de cooperación para el desarrollo internacional

Trazabilidad: serie de procedimientos que permiten seguir el proceso de evolución de un producto en cada una de sus etapas.

UVT: unidad de valor tributario

Introducción

Los procesos cooperativos en el sector agropecuario colombiano son cada vez más importantes y se han convertido en una alternativa para la generación de desarrollo, mejorar los ingresos y calidad de vida de las familias rurales. Esta figura asociativa permite a pequeños y medianas familias acceder a mejores mercados, información, tecnología, infraestructura y beneficios, que en el mediano y largo plazo generan un encadenamiento en la cadena de valor, permitiendo reparar el tejido social y fomentar una cultura empresarial.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que ofrecen las cooperativas, los retos son innumerables, van desde el escepticismo de las familias rurales, la informalidad del sector, los problemas en el proceso de comercialización hasta las deficiencias en los procesos administrativos y contables que han generado multas y sanciones a las organizaciones.

Bajo este escenario, en abril de 2022 se crea la cooperativa agroindustrial Rio Grande. Esta cooperativa nace como una opción a la comercialización de cacao para las familias de la región del Magdalena Medio, que han visto en este cultivo una alternativa interesante para mejorar sus ingresos. Esta organización está construyendo sus procesos administrativos y contables para cumplir con la legislación fiscal y tributaria vigente en Colombia.

En la implementación y estandarización de estos procesos es donde se identifica la importancia de iniciar acciones que conlleven al pago bancarizado de proveedores de cacao. Esto en marco del cumplimiento de la ley 1430, artículo 771- 5 donde se establece un control indirecto al uso de efectivo, limitando el reconocimiento fiscal o deducción de estos pagos de la declaración de renta. El descuido en esta reglamentación tributaria llevaría a la cooperativa a incurrir en pagos adicionales en la renta e incluso multas o sanciones por parte de la DIAN que afectarían su sostenibilidad y rentabilidad en el mediano y largo plazo.

Bajo este contexto se plantea la pregunta de investigación ¿Qué políticas y estrategias puede adoptar la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande para cumplir con la normativa tributaria relacionada los procesos de bancarización? Esta problemática ha sido abordada por diferentes autores como Asobancaria y el Banco de la Republica desde el punto de vista de cómo optimizar los pagos realizados a las empresas por parte de sus clientes usando medios digitales. Sin embargo, no se encontraron investigaciones para optimizar el pago a un gran número de proveedores, situación que se presenta en las empresas relacionadas con el sector agropecuario.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se realiza la presente consultoría, que a partir de un enfoque cualitativo mediante ejercicios de observación, entrevistas y análisis de información primaria y secundaria busca comprender la dinámica social y comercial en la cual la cooperativa realiza sus operaciones y a partir de este análisis plantear estrategias para iniciar con el proceso de bancarización.

La consultoría se divide en tres partes. La primera realiza una revisión bibliográfica sobre los medios de pago utilizados en el sector agropecuario colombiano, la reglamentación tributaria vigente en relación con la bancarización y los principales inconvenientes en su implementación. En la segunda parte, se realiza un diagnóstico a través de análisis descriptivo desde el área administrativa y contable. En la tercera parte, teniendo en cuenta las dos anteriores, se plantea la estrategia para iniciar con el proceso de bancarización enfocada en tres áreas: generación de confianza, optimizar el área operativa para facilitar la realización de los pagos bancarizados y familiarizar a los proveedores con este tipo de pagos.

1. Consultoría: estrategia para promover los pagos bancarizados a proveedores en la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande

1.1. Planteamiento del problema

La falta de control por parte del estado colombiano a los movimientos en efectivo, que dificultaban la fiscalización generando evasión tributaria y el lavado de activos dio origen a que en 2010 a través del artículo 26 de la ley 1430 se iniciara a hablar de los procesos de bancarización. Sin embargo, solo en 2016 con el artículo 307 de la ley 1819, inició su reglamentación para entrar en vigor en 2018. (Leal y Bermon, 2019).

A través de esta reglamentación, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) estableció los montos máximos pagados en efectivo que se aceptaban como deducibles del impuesto de la renta. En esta reglamentación se estableció que el proceso sería paulatino, iniciando en 2018 reconociendo el 85% de los pagos realizados en efectivo para llegar al 2022 al 40%. Para el sector agropecuario se dio un tratamiento especial con un reconocimiento en 2022 del 70% de los pagos realizados en efectivo.

La reglamentación de los pagos deducibles en efectivo, según el estatuto tributario Artículo 771-5 aplica para los contribuyentes naturales o jurídicos responsables del impuesto de renta o complementarios y los responsables del IVA. (Legis, 2023). Si un contribuyente realiza un pago deducible en efectivo o sobre pasa los límites establecidos por la DIAN, puede generar sanciones y multas.

La principal sanción en la que puede incurrir es que el pago en efectivo no sea considerado como un deducible válido. Esto implica que el contribuyente perdería la deducción correspondiente en su declaración de renta. Adicional en casos de fraude o evasión fiscal, se pueden enfrentar sanciones penales y la DIAN podrá prohibir realizar las actividades económicas

hasta que se cumpla con la obligación de bancarizar. Bajo esta perspectiva, las cooperativas en Colombia están obligadas a cumplir con esta normativa tributaria, para evitar sanciones y aprovechar los beneficios de la bancarización.

Al iniciar el proceso comercial en 2022, la cooperativa Agroindustrial Rio Grande evidencio la necesidad de realizar pagos bancarizados a las personas que suministran el cacao para cumplir con la reglamentación vigente, sin embargo, estos no aceptaron cambiar el pago de efectivo a bancarizado. Los proveedores manifestaban desconfianza en el sistema bancario, sobrecostos y/o cobros adicionales por retirar el dinero, mayor vulnerabilidad a fraudes y robos, facilidad de los tramites al realizarlos en efectivo, cobertura limitada de servicios bancarios (corresponsales bancarios) en el área rural, lo que implicaba un sobre costo al tener que desplazarse al área urbana del municipio para retirar el dinero y que las otras personas y/o empresas que compraban cacao lo hacían en efectivo.

Esta situación indica a la cooperativa la necesidad de generar estrategias para iniciar con los procesos de bancarización para cumplir con la normativa tributaria vigente y no verse expuesta a sanciones por parte de la DIAN o a un mayor pago de impuesto de renta.

Pregunta de investigación

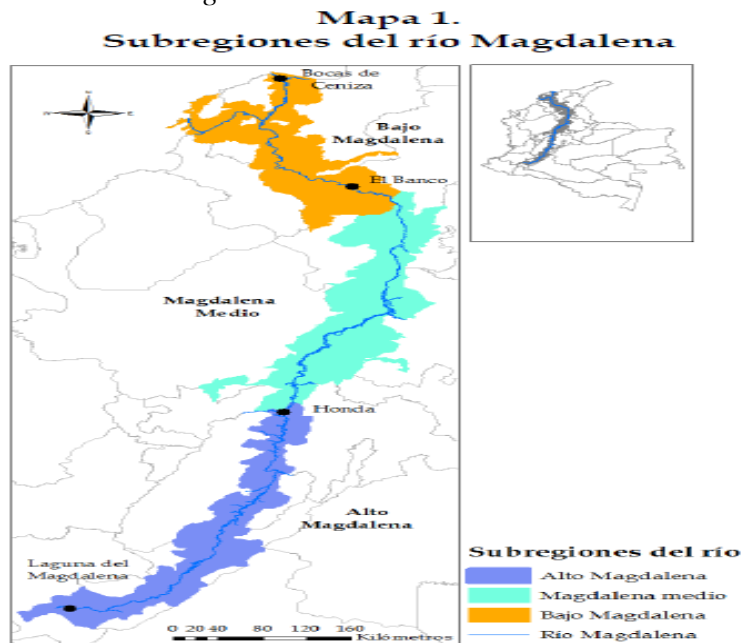
¿Qué políticas y estrategias puede adoptar la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande para cumplir con la normativa tributaria relacionada los procesos de bancarización?

2. Contexto general de la empresa

2.1. Descripción de la región

El Magdalena Medio es una región geográfica y cultural colombiana que se encuentra en la zona centro del país y abarca la parte media de la cuenca del río Magdalena y sus afluentes. La región incluye 23 municipios de los departamentos de Antioquia, Bolívar, Santander, Boyacá, Caldas, Cundinamarca y Tolima. Como se indica en la figura 1.

Figura 1. Subregiones del río Magdalena



Tomada (Galvis y Quintero, 2017).

La región de la Magdalena Medio tiene una población estimada en 828.829 habitantes, de esta población se estima que el 56,4% se ubican en el área rural. (Galvis y Quintero, 2017). Esta zona se caracteriza por una alta incidencia de pobreza y vulnerabilidad.

2.2. Actividades económicas

El Magdalena Medio es una de las regiones más importantes de Colombia en términos económicos, debido a que cuenta con importantes recursos naturales como petróleo, gas natural, carbón, oro y otros minerales. Sin embargo, la base económica de las familias de la región proviene del sector agropecuario. Los principales productos son la palma de aceite, cacao, plátano, yuca y maíz amarillo, así mismo la ganadería.

La región ha sido históricamente afectada por el conflicto armado en Colombia, con la presencia de grupos armados ilegales. Esto ha tenido un impacto significativo en la seguridad y la economía de la región, aunque en los últimos años ha habido una disminución de la violencia y un aumento del desarrollo económico y social.

2.3. Reseña histórica

En el marco del proyecto agro emprende cacao¹, coordinado por SOCODEVI², y financiado por la Embajada de Canadá y Mansarovar Energy, se tenía como apuesta, dejar constituida y consolidada una empresa regional que integre los ideales y propósitos de las familias y organizaciones en el Magdalena Medio. Para ello, se desarrolló, desde el primer semestre 2021, unos encuentros regionales de organizaciones, con los miembros de las familias, en donde han podido capacitarse y contextualizarse en los temas relacionados con los diferentes modelo y tipos de empresa Regional, su carácter propio, sus fines y su estructura organizacional; que les permita a los participantes identificar oportunidades y factores que puedan construir esta apuesta de la

¹ Agro emprende cacao es un programa financiado por la embajada de Canadá y Mansarovar Energy cuyo objetivo es mejorar las condiciones de vida de las mujeres y de los hombres en las regiones rurales, aumento de la rentabilidad de las empresas asociativas regionales y mejora del entorno empresarial de la cadena de valor del cacao.

² Sociedad de cooperación para el desarrollo internacional - SOCODEVI, entidad sin ánimo de lucro extranjera debidamente establecida en Colombia encargada de la ejecución del programa agro emprende cacao.

manera más eficiente y oportuna en la región. En ellos, se han dado los espacios para el diálogo y discusiones en donde han podido identificar retos, necesidades de cambios, oportunidades; y otros aspectos que han brindado elementos de juicio para un norte a esta gran apuesta regional.

Para el segundo semestre 2021, se desarrollaron jornadas como la Feria de Aprendizaje Cooperativo, en donde las empresas familiares y directivos de las Empresas Asociativas, se dieron cita en unas jornadas de sensibilización y profundización de los conceptos y modelos cooperativos; al igual que las oportunidades de mejora entre ellos el manejo del negocio del cacao y procesos de inclusión y participación de sus miembros al interior del modelo cooperativo. Esta experiencia dejó como fruto, la creación de unos comités que apoyaron el acompañamiento y seguimiento en la construcción de esta apuesta de región. Los miembros, participantes delegados de las familias, serán los encargados de ir socializando los aportes en el crecimiento y construcción de este gran desafío llamado Río Grande.

Toda la gestión anterior se traduce en que el 24 de abril del año 2022, se reúnen sesenta y cinco (65) personas, de las cuales 63 son naturales y 2 son jurídicas, las cuales plasmaron el acta de constitución de la Cooperativa Agroindustrial Río Grande.

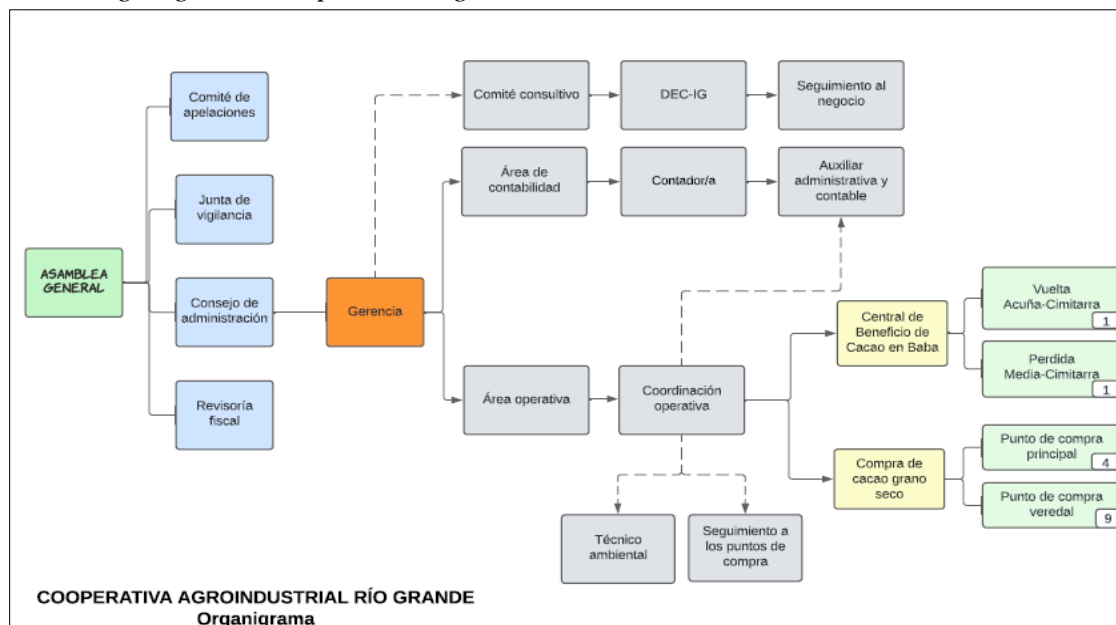
Visión: nuestra empresa regional en Magdalena Medio será un eje referencial en el país, en la promoción de los valores del cooperativismo, empoderada comercialmente, sostenible y amigable con el medio ambiente.

Misión: promover el desarrollo del sector cacaotero, con énfasis en la transformación y comercialización de bienes y la prestación de servicios en forma directa a nuestros asociados (as) y a la comunidad en general, procurando el progreso económico, social y cultural, el medio ambiente, y el espíritu de solidaridad.

2.4. Organigrama

La estructura organizativa de la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande se indica en la figura 2. El máximo órgano de decisión de la cooperativa es la Asamblea general, integrada por todos los asociados y es la encargada de aprobar las políticas y estrategias generales de la organización. La asamblea elige cada dos años el Consejo de Administración, que es el órgano encargado de la gestión y dirección de la cooperativa y elige el gerente que es el representante legal y quien administra los negocios de la cooperativa. En el manejo del negocio se tienen dos áreas, contabilidad y administración y área operativa.

Figura 2. Organigrama Cooperativa Agroindustrial Rio Grande



Tomado Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022.

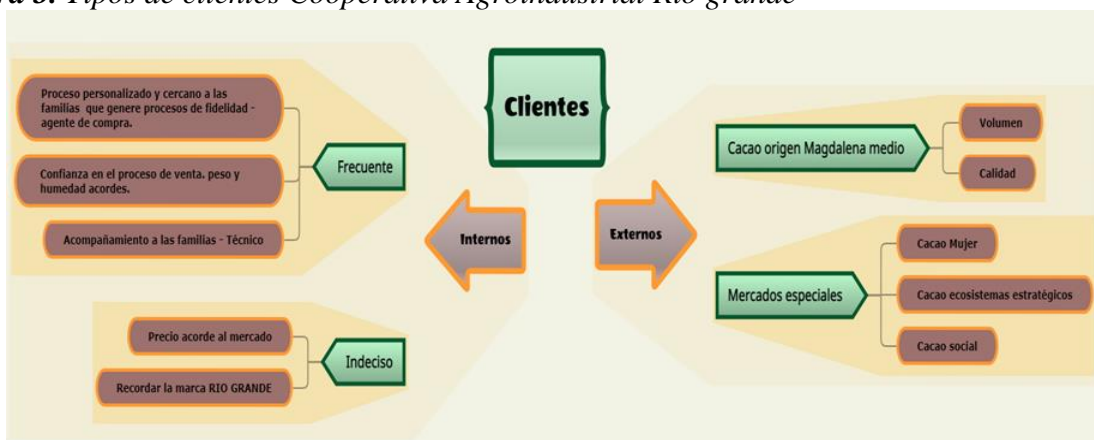
2.5. Propuesta de valor

La Cooperativa Agroindustrial Rio Grande identifico para su propuesta de valor dos tipos de clientes. Un cliente interno que hace referencia a las familias que suministran el cacao a través de sus puntos de compra y un cliente externo quien adquieren este producto para procesos de

transformación, como se indica en la figura 3. Para el cliente interno la cooperativa identifica dos tipos, uno frecuente (que vende más de cinco veces en un año) y uno indeciso que decide vender o no su producto de acuerdo con el precio ofrecido. La propuesta de valor para el cliente frecuente va enfocada en generar procesos de confianza, familiaridad y fidelidad a través de buen servicio en el momento de la venta y para el cliente indeciso ofrecer un precio de compra competitivo con el mercado local.

En relación con los clientes externos, la cooperativa se identifica dos tipos, aquellos que adquieren cacao corriente con origen en el Magdalena medio en altos volúmenes según el precio de referencia nacional (Nacional de Chocolates y Casa Luker) y los clientes de mercados especiales que pagan un precio diferencial dependiendo de las características organolépticas e impacto del cacao en la vida de las familias.

Figura 3. Tipos de clientes Cooperativa Agroindustrial Rio grande



Tomada propuesta de valor Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022.

Para cada uno de los clientes la cooperativa establece su propuesta de valor así:

Cliente externo: Cooperativa Agroindustrial Rio Grande establece alianzas comerciales para la venta de cacao en lotes y productos transformados de alta calidad, garantizando la

trazabilidad, sostenibilidad ambiental y precios justos pagados a las familias cacaoteras en la región.

Cliente interno: Cooperativa agroindustrial Rio grande establece puntos de compra próximos a las familias productoras y procesos de abastecimiento cercanos y confiables, que mejoren la calidad de vida de las familias cacaoteras en la región.

De acuerdo con la propuesta de valor, la cooperativa se ha enfocado en mejorar la calidad, los procesos de trazabilidad y la prestación de servicios a la comunidad. Para esto cuenta con dos bodegas principales, una en Puerto Boyacá y la segunda en Cimitarra donde se acopia el cacao de los puntos de compra veredales y se realizan procesos de secado y clasificación como se observa en la figura 4. Así mismo ha llegado a veredas distantes como el Marfil en Puerto Boyacá y kilómetro 15 en Landázuri acercándose a las familias para mejorar la calidad del grano y más que un punto de compra se ha convertido en puntos de encuentro para las familias asociadas y no asociadas. Algunos de estos puntos de compra se observan en la figura 5.

Figura 4. Bodegas en Puerto Boyacá (Boyacá) y Cimitarra (Santander)



Tomado Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022.

Figura 5. Punto de compra Marfil Puerto Boyacá (Boyacá) y Kilometro 15 en Landázuri (Santander)



Tomado Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022.

Para cumplir con la propuesta de valor en relación con la calidad, se han realizado escuela de campo en las veredas productoras y la cooperativa cuenta con dos centrales de beneficio de cacao en baba una en el sector perdida media y la segunda en vuelta Acuña en el municipio de Cimitarra (Santander). En estas centrales de beneficio las familias entregan cacao en baba para obtener un producto con características físicas y organolépticas uniformes para clientes diferenciales como se observa en las figuras 6.

Figura 6. Central de beneficio de cacao en baba Perdida Media, y Vuelta acuña (Cimitarra Santander)



Tomado Cooperativa Agroindustrial Río Grande 2022.

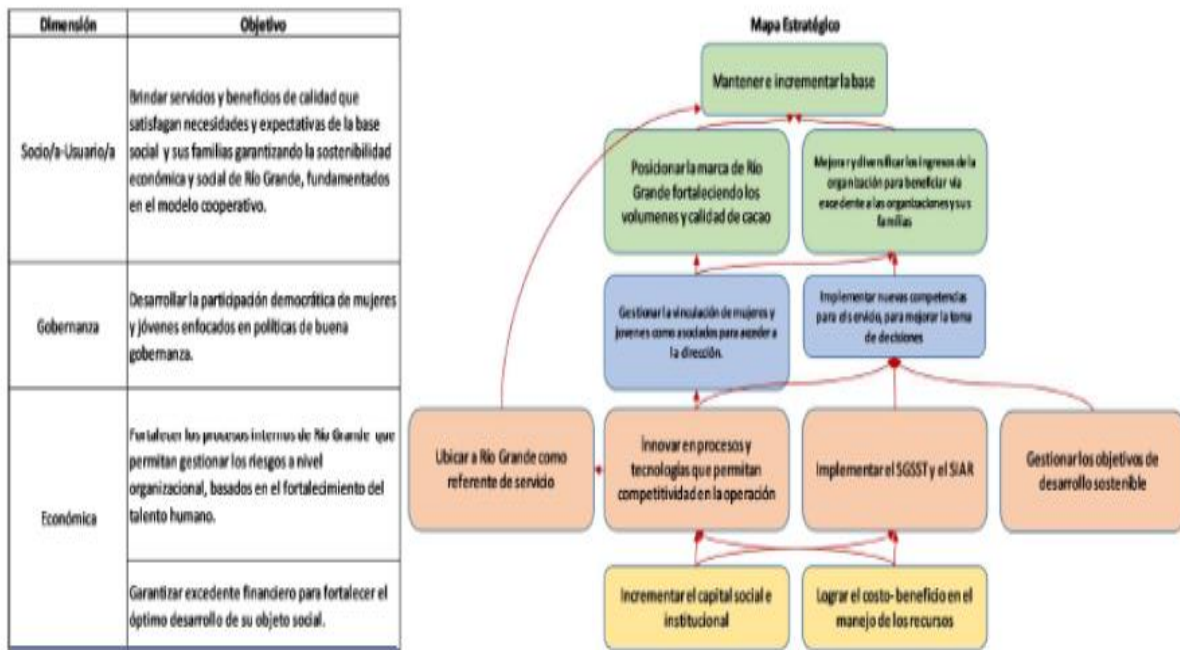
2.6. Plan estratégico 2022 – 2025

El plan estratégico de la Cooperativa Agroindustrial Río Grande está planeado para el periodo 2022 – 2025. Este plan fue formulado con los asociados en el primer semestre de 2022 y aprobado por el consejo de administración en junio del mismo año. En este documento los asociados plantearon lo que pretenden con la cooperativa y como lo van a conseguir para convertirse en una organización líder en el sector agroindustrial; con una base social fortalecida, un consejo de administración y unos comités unidos para la consecución de sus logros, objetivos y metas.

El plan tiene tres dimensiones, socio usuario, gobernanza y económica a partir de estas tres dimensiones se establecen los objetivos y el mapa estratégico que indica las acciones generales a

realizar, como se indica en la figura 7. Así mismo a partir del plan estratégico se planteó el plan operativo anual 2023 denominado “Plan 700”.

Figura 7. Plan estratégico 2022 – 2025



Tomado plan estratégico Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022- 2025.

Para el cumplimiento de este plan estratégico el consejo de administración se reúne en manera mensual para analizar el manejo del negocio y tomar las decisiones requeridas. Así mismo se realizan procesos de capacitación para generar capacidades administrativas en los asociados que permitan que la cooperativa sea rentable y sostenible en el tiempo. Algunas de estas actividades se observan en la figura 8.

Figura 8. *Reunión consejo de administración y junta de vigilancia*

Tomado Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2023.

3. Objetivo general

Diseñar estrategias para que la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande cumpla la normativa tributaria relacionada con los procesos de bancarización.

3.1. Objetivos específicos

Contextualización sobre los medios de pagos utilizados en el sector agropecuario colombiano teniendo en cuenta la reglamentación tributaria vigente.

Diagnosticar, mediante un análisis descriptivo, el estado actual de la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande a nivel administrativo, contable y operativo con el fin de determinar el estado actual en el proceso de bancarización.

Proponer las estrategias requeridas para que la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande inicie el proceso de bancarización y cumpla con la reglamentación tributaria vigente.

3.2. Resultados esperados en el proceso de consultoría

A partir de la contextualización con relación al proceso de bancarización y sus implicaciones tributarias y el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa Agroindustrial Rio grande, se busca plantear estrategias para que la organización implemente el proceso de

bancarización para realizar pagos a proveedores de cacao y con esto cumplir con la legislación tributaria actual

4. Metodología

La consultoría se realizará con un enfoque cualitativo, donde se desarrollará un análisis administrativo, contable y operativo para establecer las estrategias adecuadas en el proceso de bancarización. Esto se desarrollará mediante ejercicio de observación, de entrevistas y de análisis de la información obtenida con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.1. Objetivo de desarrollo sostenible

La consultoría aporta a tres de los objetivos de desarrollo sostenible. Al primer objetivo, fin de la pobreza. Al octavo, trabajo decente y crecimiento económico. Al décimo, reducción de las desigualdades.

4.2. Propuesta metodológica

Para la realización de la consultoría se busca comprender la dinámica de operación de la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande y el entorno en el cual realizan sus operaciones, esto con la finalidad de conocer la dinámica social y comercial para plantear estrategias efectivas para el proceso de bancarización. La metodología utilizada se plantea en la tabla 1.

Tabla 1. *Metodología utilizada para la consultoría*

| Objetivo | Técnica para la recolección de la información | Técnica para el procesamiento de la información |
|--|--|--|
| Contextualización sobre los medios de pagos utilizados en el sector agropecuario colombiano teniendo en cuenta la reglamentación tributaria vigente. | Revisión documental | Análisis de contenido. |

| Objetivo | Técnica para la recolección de la información | Técnica para el procesamiento de la información |
|---|--|--|
| Diagnosticar, mediante un análisis descriptivo, el estado actual de la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande a nivel administrativo, contable y operativo con el fin de determinar el estado actual en el proceso de bancarización. | Revisión documental y archivos de la cooperativa. Visita de campo con aplicación de check list. Cuestionario estructurado a asociados. | Análisis de datos para determinar patrones y tendencias. Análisis de redes sociales. |
| Proponer las estrategias requeridas para que la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande inicie el proceso de bancarización y cumpla con la reglamentación tributaria vigente | Correlación: revisión bibliográfica y diagnóstico de la organización para identificar categorizar las estrategias | Análisis de contenido. Lluvia de ideas. Pensamiento lateral. |

5. Análisis y resultados del desarrollo metodológico

5.1. Contextualización sobre los medios de pagos utilizados en el sector agropecuario colombiano

En Colombia el 47,8% de las personas utilizan como principal sistema de pago el efectivo, según el IX informe de tendencias de pago que realiza MinSait (Portafolio, 2020). Si bien el uso de efectivo ha disminuido en los últimos años este sigue predominando en el momento de efectuar una transacción, seguido por las tarjetas de crédito con un 36,4%. En relación con el sector rural colombiano, también se prioriza el pago en efectivo, principalmente por la informalidad que se presenta en las transacciones.

Según el estudio realizado por el Banco Mundial (The World Bank, 2021) que miden la inclusión financiera para Colombia 2021, se puede analizar que, si bien el 48% de los adultos rurales (mayores de 15 años) tenía una cuenta en una institución financiera, de estos el 8% no había realizado depósitos ni retiros en el último año. El uso internet en esta población para pagar facturas o realizar compras es de solo el 8%. Así mismo solo el 18% posee una tarjeta débito y el 10% posee una tarjeta de crédito, razón por la cual su utilización no es muy difundida. El 4% tenía una cuenta de dinero móvil y el 5% utilizo un teléfono móvil o internet para acceder a la cuenta

bancaria. Es de resaltar que solo el 6% recibió pago por productos agrícolas mientras que el 23% recibió transferencias del gobierno y el 31% remesas nacionales.

Se puede concluir, para el sector rural colombiano, que a pesar de tener cuenta en entidades financieras las personas dan prioridad al uso de efectivo para el pago de servicios y compras. Así mismo que las transacciones realizadas están basadas en la confianza. El uso de medios de pago digitales aumenta para recibir remesas nacionales y transferencias realizadas por el gobierno a través de programas como familias en acción, pero no es frecuente para el pago de productos agropecuarios.

El alto manejo del efectivo en el sector agropecuario ha implicado alta evasión y problemas de inseguridad. Adicional a esto el creciente uso del efectivo está afectado por una economía subterránea relacionada con una alta informalidad laboral, ilegalidad derivada del narcotráfico, contrabando, terrorismo y evasión tributaria. (La Republica, 2017).

5.1.1. Normatividad tributaria en relación con procesos de bancarización

La bancarización es un concepto incluido en el estatuto tributario, que no se encuentra explícitamente mencionado, pero se ha tomado para hacer relación a los medios de pago aceptados para efectos de la aceptación de costos, deducciones pasivas e impuestos descontables. (Leal y Bermon, 2019).

Con este mecanismo se busca motivar y/o obligar a las personas a hacer uso de los servicios financieros. Entre los objetivos que se buscan con los procesos de bancarización esta la inclusión social, facilitar el acceso al crédito y principalmente fiscalizar las transacciones realizadas por personas naturales y empresas. Con esta fiscalización se espera controlar los flujos de capital, evitar el contrabando, detectar el lavado de activos. (Leal y Bermon, 2019)

Para motivar los procesos de Bancarización, la ley 1430 de a través del artículo 771- 5 establece un control indirecto del uso de efectivo limitando el reconocimiento fiscal o deducción de estos pagos de la declaración de renta. La limitación de estas deducciones ha sido gradual y para el sector agropecuario, cooperativas y asociaciones que comercialicen productos directamente adquiridos al productor establece un reconocimiento desde el 2022 del 70%. Así mismo se establece que el límite de pago en efectivo a una persona natural en un año gravable es de 100 UVT³, independiente que estos se realicen en una o más transacciones. (Gerencie, 2022).

De acuerdo con esta normativa se indica que son deducibles de la declaración de renta los costos y gastos realizados por las empresas a través de depósitos en cuentas bancarias; Giros o transferencias, cheques girados a primer beneficiario, pagos con tarjeta (débito y crédito). (Gerencie, 2022). Los depósitos de bajo monto como Nequi y Daviplata se consideran depósitos bancarios, por lo cual son aceptados como deducibles de renta. (Trujillo, 2023)

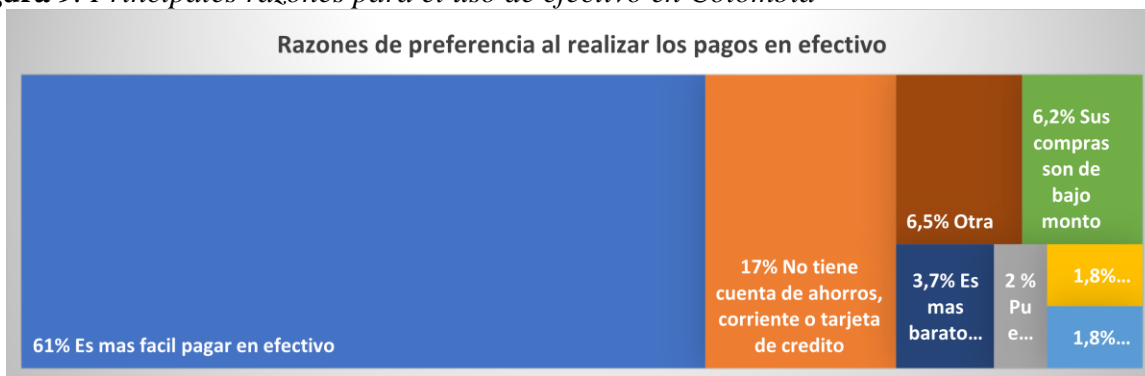
5.1.2. Retos en los procesos de bancarización

Los retos que afronta el proceso de bancarización están relacionados con factores culturales, como la desconfianza, sociales como la autoexclusión y de acceso al sistema bancario tradicional, principalmente por la baja disponibilidad en la zona rural y rural dispersa. Según los resultados de la encuesta de percepción sobre el uso de los instrumentos para los pagos habituales en Colombia – 2022 realizada por la Subgerencia Industrial del Banco de la República, con la asesoría metodológica de la Subgerencia de Estudios Económicos, (Banco de la Republica, 2022)

³ UVT: Unidad de valor tributario. Es una medida que se creó en el año 2006, a través de la Ley 1111 de ese año. Su principal objetivo es representar diferentes obligaciones tributarias que se encontraban anteriormente expresadas en pesos.

analiza las razones por las cuales las personas encuestadas prefieren el efectivo⁴. El 61% de los encuestados establece que es más fácil el pago por este medio, el 17% no tiene acceso a otra forma de pago como se puede analizar en la figura 9.

Figura 9. Principales razones para el uso de efectivo en Colombia



Adaptados resultados de la encuesta de percepción sobre el uso de los instrumentos para los pagos habituales en Colombia – 2022.

Es así, como en la cuarta sesión de webinar para activar su negocio, representantes de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, Davivienda, Credibanco, Visa y Pmas; están de acuerdo en que la clave para promover los pagos digitales es la generación de confianza. Para la generación de esta confianza es relevante que la empresa cuente con una página web actualizada y apostarle al márketing digital para que los proveedores conozcan la marca y se familiaricen con ella. (PYmas, 2023)

Por otro lado, en estudios realizados por Asobancaria (ASOBANCARIA, 2020) indica que las principales barreras para el acceso a financiamiento rural en Colombia son el perfil de riesgo, falta de educación financiera y dificultades en conectividad y acceso a internet.

⁴ La encuesta fue realizada público general y comerciantes en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Pereira, Manizales, Villavicencio y Cúcuta. No se incluye el área rural, ni rural dispersa.

En relación con el perfil del riesgo, según Jorge Bedoya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), “la tasa de informalidad de la ruralidad colombiana es de 86%, mientras que el promedio nacional está por el orden del 47%. (Portafolio, 2020). Esta alta informalidad ocasiona que estas personas generan baja información sobre su capacidad de financiera, así mismo al no utilizar frecuente mente las entidades bancarias, no están familiarizados con los procesos de bancarización ni manejo de servicios financieros.

Así mismo la educación financiera en el área rural no cuenta con un buen nivel. Esto dificulta a las personas tomar decisiones adecuadas en relación con el ahorro, uso de créditos, fondos de pensión y prevención de riesgos. Esto hace que en el área rural sea más habitual los sistemas de ahorro y prestamos informales, que generan mayores riesgos y costos. (ASOBANCARIA, 2020)

En relación con las dificultades de conectividad y acceso a internet, si bien los avances en banca digital han tenido un impacto significativo, mejorando el acceso a servicios financieros, reduciendo los costos y el tiempo requerido para realizar transacciones financieras, y aumentando la inclusión financiera en el área rural, se presentan externalidades como la baja cobertura de conexión a internet en las zonas rurales y la brecha digital que no permite a las personas acceder a estos servicios de forma ágil y segura.

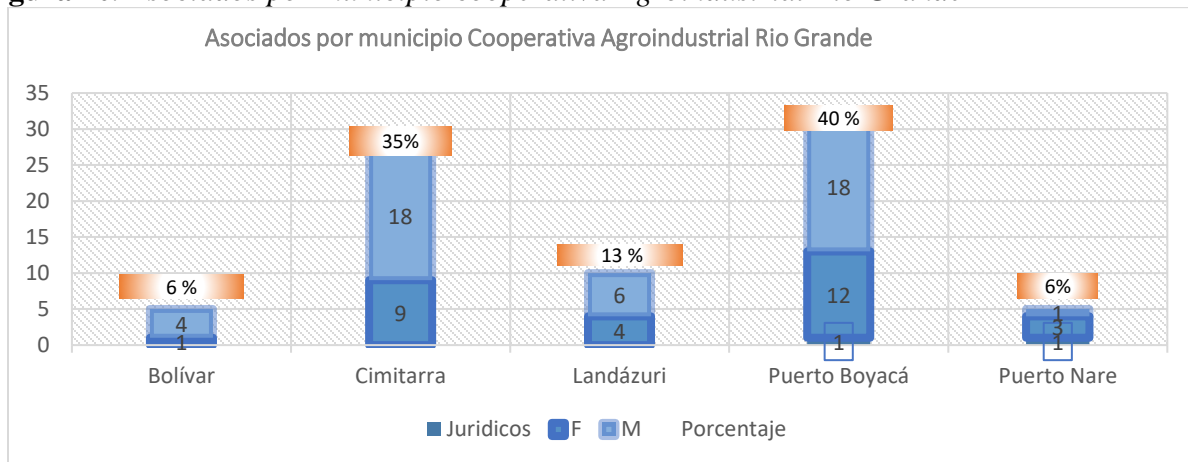
5.2. Diagnostico descriptivo en relación con los procesos de bancarización

5.2.1. Asociados

A diciembre 30 de 2022 la cooperativa Agroindustrial Rio grande tiene 78 asociados, de los cuales 2 son personas jurídicas (Asocanare y Socodevi) y 76 personas naturales. De estos el

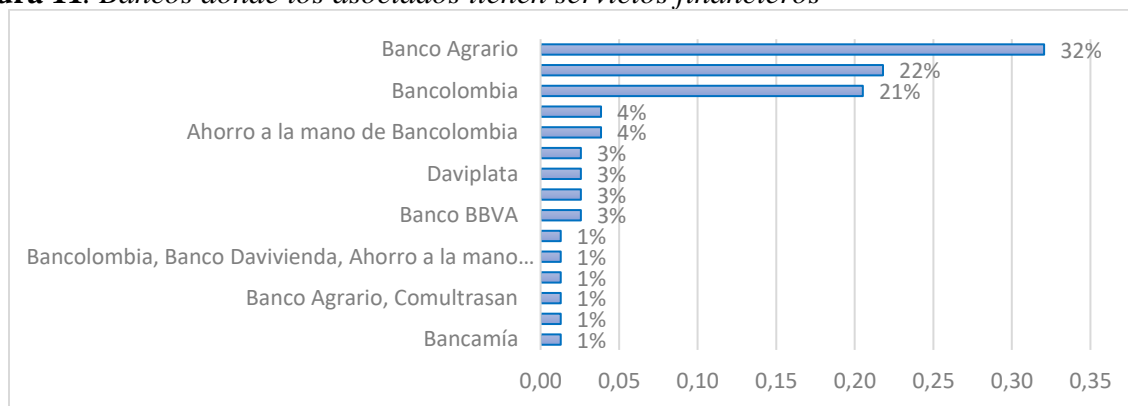
61% corresponde a titularidad de hombres y el 39% a mujeres. El mayor número de asociados está en Puerto Boyacá con el 39%, seguido de Cimitarra con el 34%, Landázuri con el 12% y Puerto Nare y Bolívar con el 6% como se indica en la figura 10.

Figura 10. Asociados por municipio cooperativa Agroindustrial Rio Grande



Adaptada caracterización asociados (Cooperativa Agroindustrial Rio Grande,2022).

En relación con los asociados, según la encuesta de caracterización realizada por la cooperativa, en la pregunta si tiene una cuenta bancaria el 78% manifiesta que si y el 21% que no. En la pregunta en que banco tiene cuenta el 32% de los asociados manifiesta que, en el Banco Agrario, le sigue en importancia Bancolombia con el 20% ahorro a la mano de Bancolombia con el 3,85% al igual que Comultrasan y otros bancos con menores porcentajes como Nequi, Daviplata, Coopservivelez, BBVA con un 3% como se observa en la figura 11.

Figura 11. Bancos donde los asociados tienen servicios financieros

Adaptada caracterización asociados (Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022).

Si bien un alto porcentaje de asociados manifiestan contar con servicios financieros, los pagos de aportes sociales y obligaciones financieras con la cooperativa se realizan totalmente en efectivo en los puntos de compra o la oficina principal. Esta situación genera inconvenientes al no tener control sobre los pagos realizados y es el personal administrativo quien debe realizar estas consignaciones en el banco. Así mismo los asociados manifiestan que el pago del cacao se realice en efectivo y no por transferencia, porque esta le genera mayores costos.

5.2.2. Marketing digital

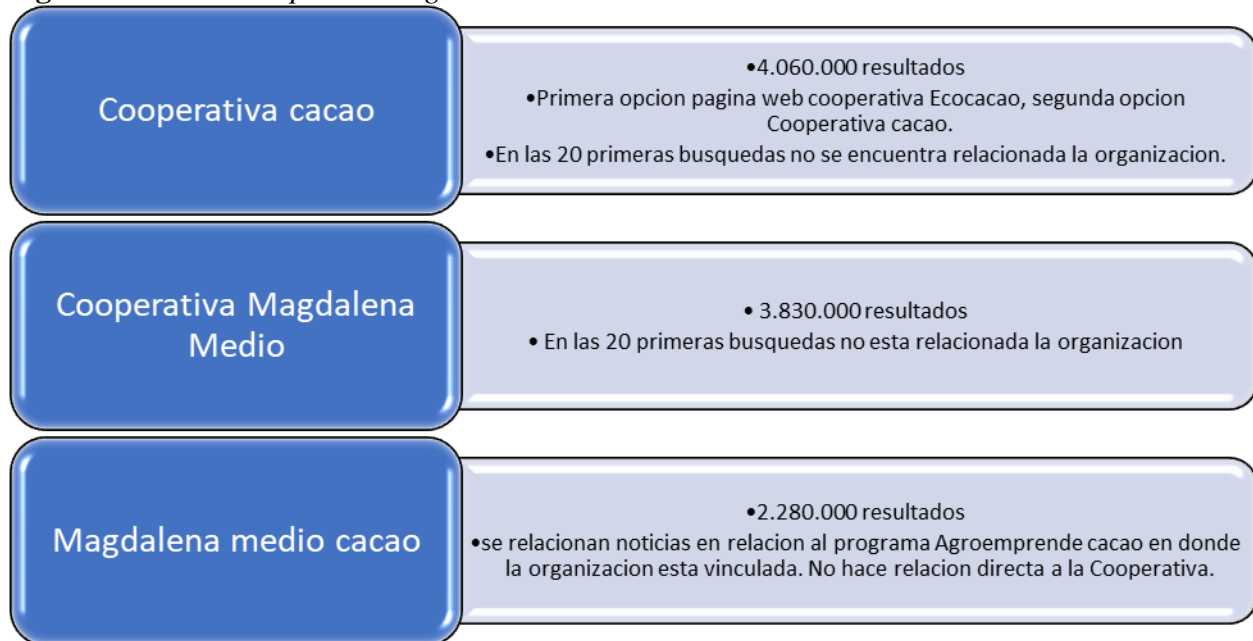
El marketing digital incluye una amplia gama de técnicas y estrategias que se utilizan para promocionar productos o servicios en línea. Es relevante analizar este tema en la consultoría porque a través de una adecuada combinación de estas técnicas, la cooperativa visibiliza la marca. Al aumentar la conciencia de la marca, la empresa puede atraer a más personas que suministren cacao y aumentar la confianza para facilitar los procesos de bancarización.

Para realizar el análisis del estado de marketing digital de la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande se realizó inicialmente SERP orgánico en el buscador de Google y un análisis de datos

en redes sociales para determinar el posicionamiento de la marca. Así mismo se realizó un sondeo a los asociados para conocer el nivel de uso de redes sociales y sus preferencias.

En relación con el SERP orgánico (Search engine results page o Página de resultados del buscador) por Google con tres palabras clave relacionadas con la organización. La primera Cooperativa cacao, la segunda Cooperativa magdalena medio y la tercera magdalena medio cacao. Los resultados obtenidos en cada búsqueda se indican en la figura 12. Con esta información se evidencia que la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande no se encuentra en las opciones de búsqueda más populares en Google y la marca es fácilmente identificable.

Figura 12. SERP Cooperativa Agroindustrial Rio Grande



De acuerdo con la consultoría SEO VILLA.es en su blog (Seosevilla, 2022) para analizar un SERP se debe tener en cuenta los Anuncios PPC, resultados locales, gráfico de conocimiento, fragmento destacado, noticias e imágenes. Para el caso de la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande solo con el nombre completo se obtiene información sobre la empresa. Con palabras

relacionadas como “*cooperativa*”, “*cacao*” o “*magdalena medio*” no se encuentran referencias a la organización. Con se determina que cooperativa tiene un dominio bajo en los motores de búsqueda.

Para el análisis de datos en redes sociales – RRSS- se realizará en base a los datos primarios obtenidos de las redes sociales propias como seguidores, publicaciones anteriores e interacción con los seguidores. Los resultados obtenidos se describen a continuación.

Visibilidad y tráfico: En la métrica recopilada sobre la cooperativa se observa un bajo número de seguidores. En Facebook tiene 13 seguidores y ocho “me gusta”. El enlace de Instagram que se encuentra en la página web direcciona a otra organización. No tiene presencia YouTube ni Twitter

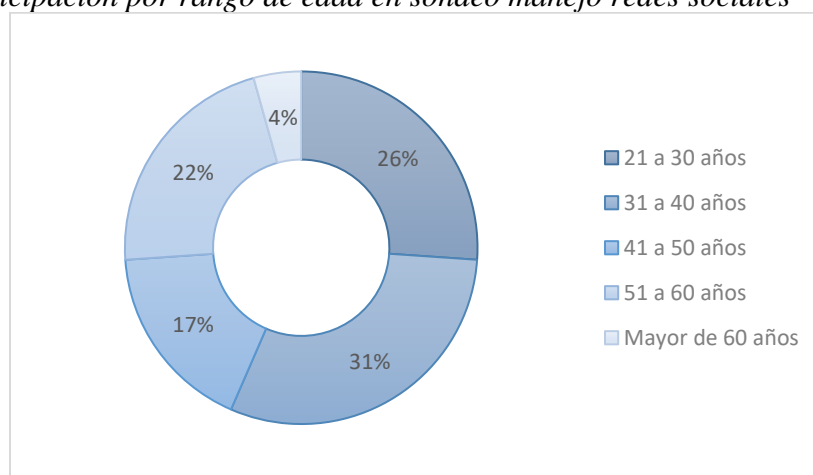
Página web: no se encontraron métricas de visita. En los canales de atención y contáctenos redirecciona al correo electrónico de la cooperativa. Con relación a WhatsApp direcciona al teléfono +57 3005555555 relacionado con “*chicharrón city*”, el cual no corresponde a la organización y en el teléfono no se relaciona ningún vínculo. Se relaciona un formulario para conocer más sobre la organización y la oferta, sin embargo, el área administrativa de la cooperativa manifiesta no conocer a que correo electrónico se direcciona esta información y que persona es la encargada de contestar los mensajes.

El principal logro de Cooperativa es contar con una imagen corporativa y pagina web. Sin embargo, el manejo de redes sociales e interacciones es nulo. No hay publicación de contenidos y no se ha determinado una segmentación, público objetivo o Buyer persona para crear una estrategia de marketing para la organización.

Para la realización del sondeo, este se utilizó un formulario Google con once preguntas el cual fue difundido por medio de grupos de WhatsApp para identificar el “Buyer Persona”. Las preguntas realizadas de indican en la figura 13.

Figura 13. Preguntas sondeo márketing digital

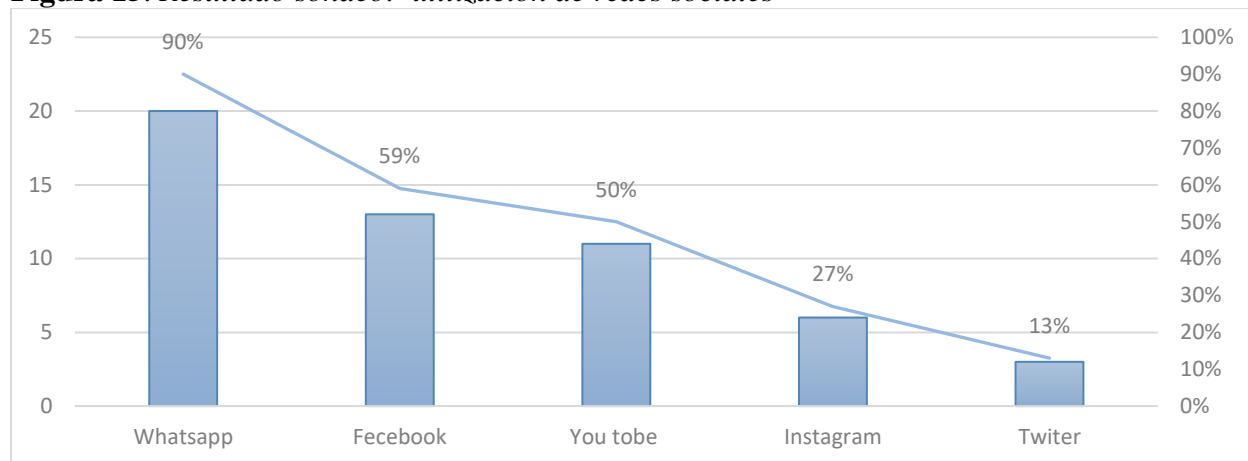
El sondeo lo respondieron 23 personas, de estas el 26% corresponden a personas entre 21 a 30 años. El 30% a población entre 31 a 41 años. El 21% es población entre 51 a 60 años, el 17% de 41 a 50 años, y 4 % mayores a 60 años. La participación por edad se observa en la figura 14. Con relación al género, un 54,4% de las personas consultadas pertenecen al género femenino y 45,5% al género masculino.

Figura 14. Participación por rango de edad en sondeo manejo redes sociales

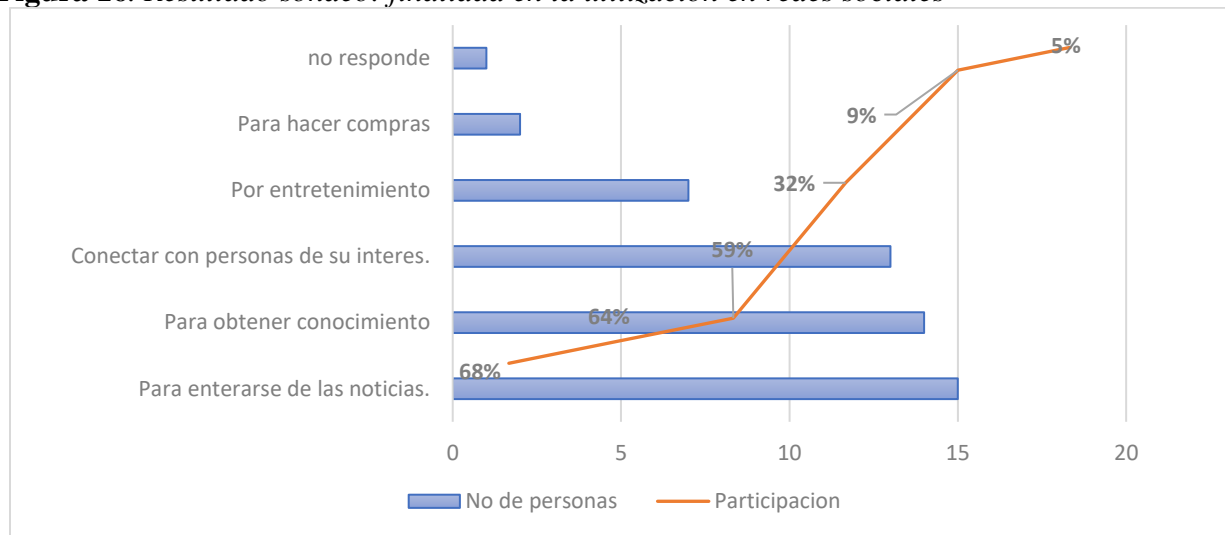
En relación con la utilización de las redes sociales, El 90,9% indicó que utilizan sitios de redes sociales y el 9,1% señaló que no están inmersos en estos medios digitales.

Frente a la pregunta sobre que redes sociales utiliza la mayor importancia la tiene WhatsApp con el 90.9%, le sigue en importancia Facebook con el 59% y YouTube 50%. En menor proporción Instagram con el 27% y Twitter con el 13%. Los resultados obtenidos se indican en la figura 15.

Figura 15. Resultado sondeo: utilización de redes sociales

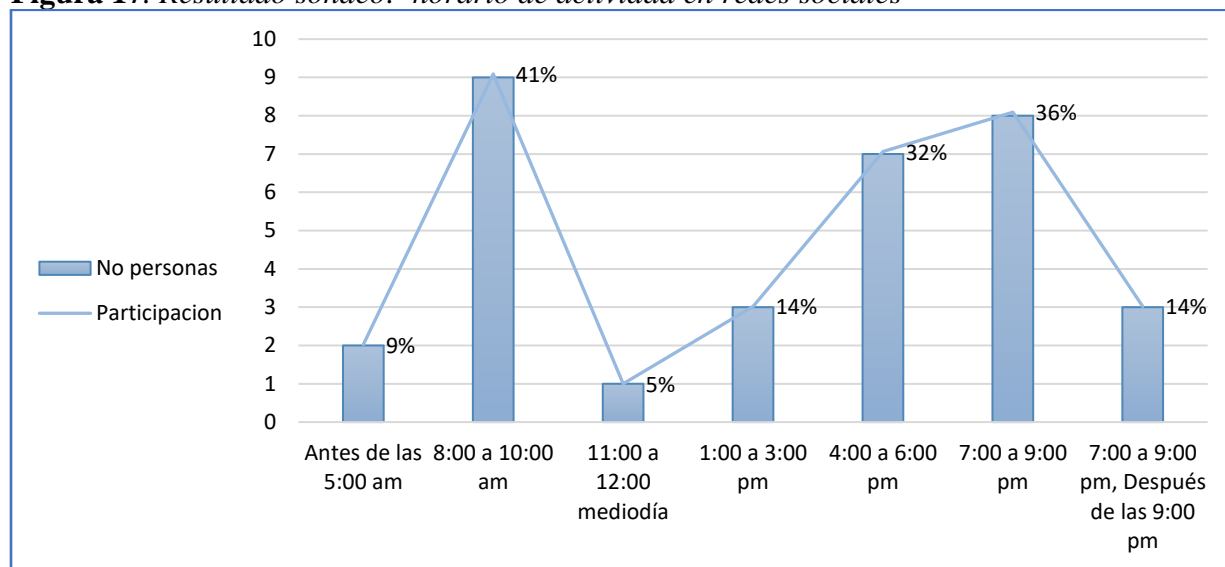


Frente a la pregunta sobre la finalidad del uso redes sociales, el 68,2% indica que la utiliza para enterarse de noticias, el 63% para obtener conocimiento y el 59% para conectar con personas de su interés. En menor proporción indican que por entretenimiento (31%) y para hacer compras (9%) estos resultados se indican la figura 16.

Figura 16. Resultado sondeo: finalidad en la utilización en redes sociales

Otro de los datos relevantes es que la población encuestada se conecta a redes sociales haciendo uso de sus dispositivos celulares. Así mismo el 45,5% de la población utiliza redes sociales hace un mes y que el 40,9% desde hace 3 a 5 años, reflejando que tenemos población con experiencia en el manejo como otras personas que son nuevas en el proceso.

Por otra parte, en la figura 17 se observan las horas de mayor actividad en las redes sociales. Las personas son activas entre las 8:00am a 10:00am, 7:00pm a 09:00pm y 4:00 a 6:00pm.

Figura 17. Resultado sondeo: horario de actividad en redes sociales

Para concluir Las personas consultadas expresaron que entre las ventajas de las redes sociales identifican el fácil acceso a la información, la obtención de conocimiento, la facilidad para comunicarse y como medio para venta y compra de productos. Los encuestados manifestaron que RÍO GRANDE puede impactar positivamente a las familias cacaoteras a través de las redes sociales, con acciones como divulgación de información técnica sobre el cultivo y espacios de capacitación, logros y avances de la cooperativa, actividades realizadas, visibilizar el progreso de los asociados y mantenerse informados sobre las actividades a desarrollar.

5.2.3. Análisis financiero

Estados financieros. En relación con el estado de resultados la cooperativa Agroindustrial Rio Grande en 2022 tuvo ingresos cercanos a los 1500 millones de pesos, de los cuales el 93% corresponden a la venta de cacao. La totalidad de estos ingresos ingresaron por transferencia electrónica a las cuentas de la organización. La cooperativa obtuvo otros ingresos por un convenio de cooperación que suscribió con una ONG y por bonificaciones adicionales a relacionadas con la

venta del cacao (flete cacao) que representan el 6%. Los costos de ventas representan el 90% de los egresos de la organización y los gastos el 10% como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. *Resumen estado de resultados Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022*

| Ítem | Total | Participación |
|------------------------------|---------------|----------------------|
| Ventas | 1.499.587.894 | |
| Ingresos por ventas de cacao | 1.401.349.573 | 93% |
| Convenio de realización | 62.046.170 | 4% |
| Rendimientos financieros | 158.601 | 0% |
| Flete cacao | 36.032.468 | 2% |
| Otros ingresos | 1.082 | 0% |
| Gastos | 131.667.759 | |
| Empleados | 18.989.726 | 14% |
| Gastos generales | 103.887.278 | 79% |
| Otros gastos | 8.790.755 | 7% |
| Costo de ventas | 1.321.342.448 | |
| Compra de cacao | 1.321.342.448 | 100% |
| Excedentes del ejercicio | 46.577.687 | |

Adaptado estado de resultados (Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022).

En relación con el balance general, la cooperativa tiene un activo superior a los 590 millones y un pasivo más patrimonio de 542 millones, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3. *Resumen balance general Cooperativa Rio Grande 2022*

| | | |
|------------|---------------------------|-----------------------|
| | Subtotal | 589.333.753,00 |
| | Caja | 61.022.908 |
| Activo | Cuentas bancarias | 66.037.100 |
| | Inventario | 141.926.795 |
| | Cuentas por cobrar | 16.580.750 |
| | Activos materiales | 300.000.000 |
| | Otros Activos | 3.766.200 |
| Pasivo | Subtotal | 108.063.317 |
| | Cuentas por pagar y otros | 7.131.807 |
| | Otros pasivos | 100.931.510 |
| Patrimonio | Subtotal | 434.692.750 |
| | Aportes sociales | 8.300.000 |
| | Donaciones y auxilios | 426.392.750 |

Adaptado balance general (Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022).

De acuerdo con los estados financieros para 2022 el estado la cooperativa obtuvo un margen de utilidad del 3,2%. Su indicador de liquidez⁵ es alto, 5.4, así mismo la prueba acida con la que se obtiene 4.1, por lo cual la organización tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.

5.2.4. Servicios financieros

La oferta de servicios financieros en Colombia ha tenido avances importantes en los últimos años. Sin embargo, en los municipios en los que tiene actividades comerciales la cooperativa persiste una brecha importante en la oferta de estos servicios en comparación con las ciudades intermedias y grandes. Esta brecha dificulta los procesos de bancarización porque las personas que suministran el cacao a la cooperativa requieren desplazarse al área urbana del

⁵ Indicador de liquidez: activos corrientes / pasivos corrientes

municipio e incluso a otros municipios para retirar el dinero consignado generando mayores inversiones en tiempo y gastos adicionales.

Con relación a los servicios financieros disponibles en los municipios donde desarrolla actividades la cooperativa, Puerto Boyacá, Puerto Nare y Cimitarra es baja, como se indica en la figura 18. Adicional a esto, el sector rural de los tres municipios analizados no existe presencia de corresponsales bancarios. El municipio con mayor oferta bancaria es Puerto Boyacá donde tienen presencia seis oficinas de entidades bancarias.

Figura 18. *Análisis de entorno servicios financieros*

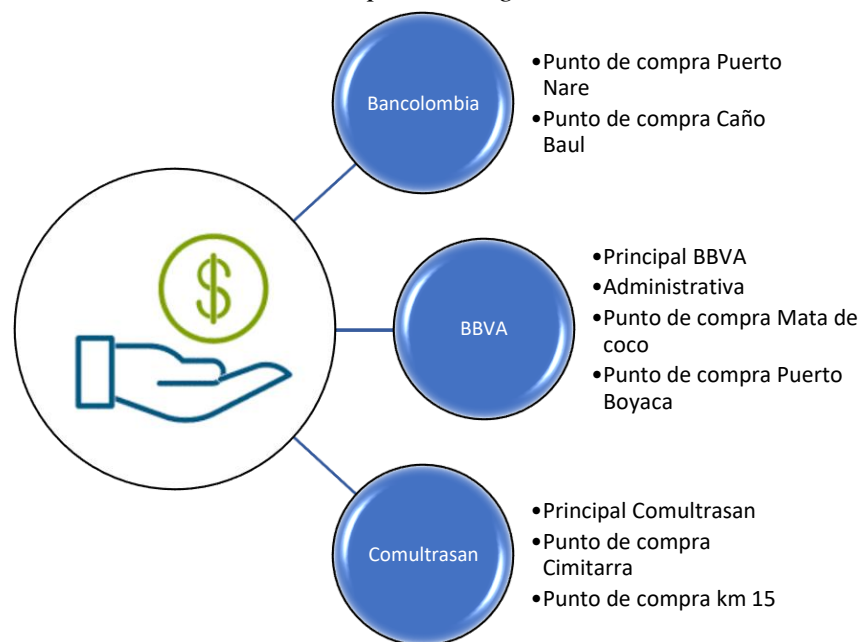
| Ítem | Puerto Boyacá | Puerto Nare | Cimitarra |
|----------------------------|---|---|---|
| Servicios bancarios | Banco Agrario BBVA Bancolombia Banco popular Davivienda Financiera <u>CoopSanLuis</u> | Banco Agrario. Corresponsal bancario Bancolombia | Banco Agrario BBVA <u>Comultrasan</u> |

El banco presente en los tres municipios es el banco Agrario, sin embargo, el área administrativa indicó que al realizar un análisis de los costos financieros no era atractivo para la cooperativa manejar las cuentas en esta entidad. Así mismo el área administrativa de la Cooperativa indica que la Cooperativa financiera Comultrasan es la entidad con los costos financieros más favorables, sin embargo, al no ser un banco y depender del Banco Coopcentral las transferencias de los clientes en ocasiones se demoran hasta 48 horas, situación que genera inconvenientes en el flujo de caja.

Con los servicios bancarios disponibles, la cooperativa Agroindustrial Rio Grande a 30 de diciembre 2022 manejaba nueve cuentas de ahorro en tres entidades bancarias como se indica en la figura 19. En las cuentas de ahorro principales de BBVA y Comultrasan son realizadas las

transferencias por concepto de venta de cacao y flete de cacao⁶ de los tres clientes de la cooperativa (Casa Luker, Sagu chocolates y Nacional de chocolates). De estas cuentas es trasladado el dinero a las cuentas de los puntos de compra de donde los agentes de compra realizan retiros para realizar los pagos a los proveedores en efectivo. En la cuenta administrativa de BBVA se realizan los pagos a empleados, servicios públicos, arriendos y gastos administrativos del negocio.

Figura 19. *Cuentas de ahorro activas Cooperativa agroindustrial Rio Grande*



Adaptada área administrativa (Cooperativa agroindustrial Rio Grande, 2023).

En relación con los gastos financieros, estos pueden ser una barrera para el acceso, si los servicios bancarios son demasiado altos, muchas personas pueden optar por no utilizarlos o buscar alternativas informales, como prestamistas locales o redes de ahorro y crédito. Así mismo para las empresas al tener gastos financieros altos pueden priorizar el uso de efectivo porque les disminuye su competitividad en el mercado.

⁶ Flete de cacao: Comisión por kilo de cacao para cubrir costos de transporte. Casa Luker a 30 de diciembre 2020 aportaba para concepto de transporte \$300 por kilo.

Para la cooperativa, según el estado de resultados a 31 de diciembre 2022 los gastos financieros de estas cuentas fueron de \$ 7.966.441,92 como se indica en la tabla 4. La mayor participación en estos gastos es el gravamen financiero del 4*1000 con el 93%. Sin embargo, si se analizan los ingresos totales de la organización para el año 2022 correspondientes a \$1.499.587.895 el gravamen financiero correspondiente es de \$5.998.352 con un sobre gasto de \$1.479.736, lo que indica que el traslado entre cuentas de diferentes bancos está generando un sobre costo para la cooperativa.

Tabla 4. *Gastos financieros Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022*

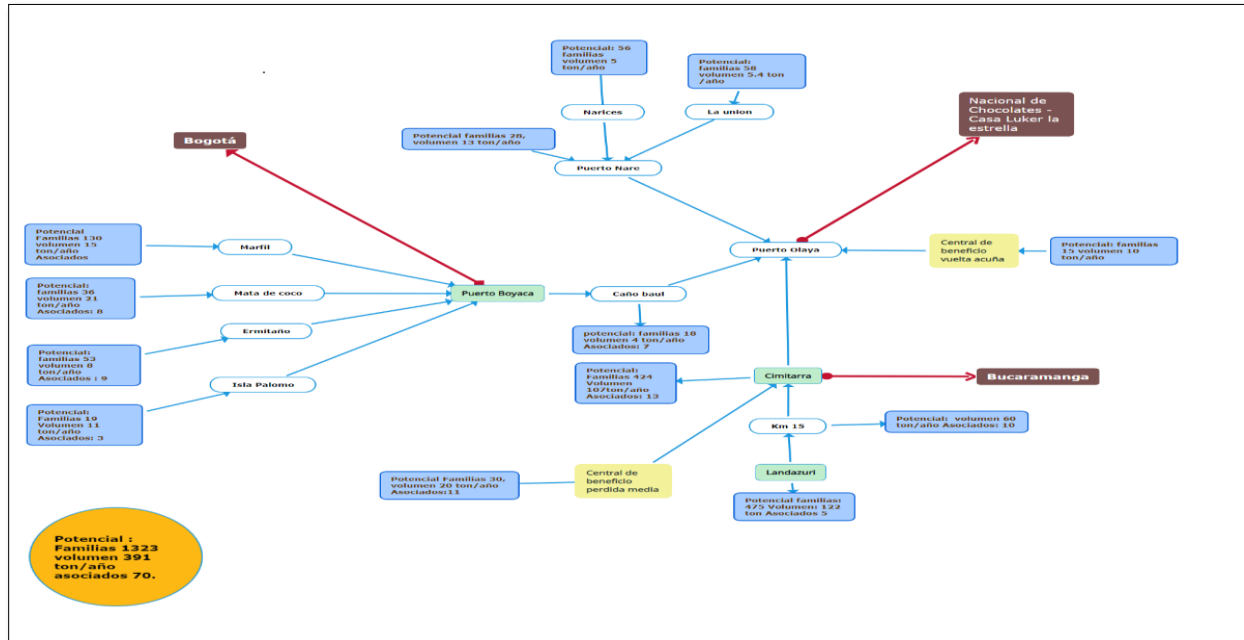
| Nombre de la cuenta | Saldo final | Participación |
|---------------------------------------|---------------------|----------------------|
| Gastos bancario | 7.797.180,42 | 97,875 |
| Impuesto gobierno 4*1000 | 7.478.087,43 | 93,870 |
| Cuotas manejo tarjeta | 163.280,00 | 2,050 |
| Costos chequeras y tarjetas | 153.287,91 | 1,924 |
| Iva costos chequeras y tarjetas | 2.525,08 | 0,032 |
| Comisiones | 169.261,50 | 2,125 |
| Comisiones bancarias | 143.290,00 | 1,799 |
| Iva en comisiones bancarias | 25.971,50 | 0,326 |
| Total, para gastos financieros | 7.966.441,92 | 100,000 |

Adaptado estado de resultados (Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2022).

5.2.5. Operación del negocio

Flujos logísticos de compra de cacao. Los esquemas logísticos para la adquisición de cacao por parte de la cooperativa implican puntos de compra en las veredas con mayor producción de cacao y puntos de acopio en los municipios de Puerto Boyacá (Boyacá) y Cimitarra (Santander) para estandarizar la calidad y remitirlos a las empresas compradoras. Se tienen plateados 14 puntos de compra como se describe en a la figura 20, de estos a 30 de diciembre 2022 están en funcionamiento 8 puntos de compra.

Figura 20. Puntos de compra y flujo logístico



Tomado Política de comercialización (Cooperativa Agroindustrial Rio Grande, 2022).

Proceso de compra de cacao a proveedores. El agente de compra es la persona encargada de comprar el cacao seco y en baba en los puntos de compra. La remuneración de los agentes de da por comisión, de acuerdo con el volumen comercializado el mes inmediatamente anterior.

Con relación al precio de compra se establece el jueves de cada semana, de acuerdo con el precio de referencia del cliente. El precio de compra puede variar entre puntos de compra y municipios de acuerdo con los costos variables de cada uno. El precio de compra lo comunica la gerencia a cada punto de compra por medio de mensaje WhatsApp y/o correo electrónico. Cuando el precio de compra indicado es inferior al precio del mercado local el agente de compra comunica a la gerencia vía telefónica para analizar los casos puntuales y autorizar un precio mayor.

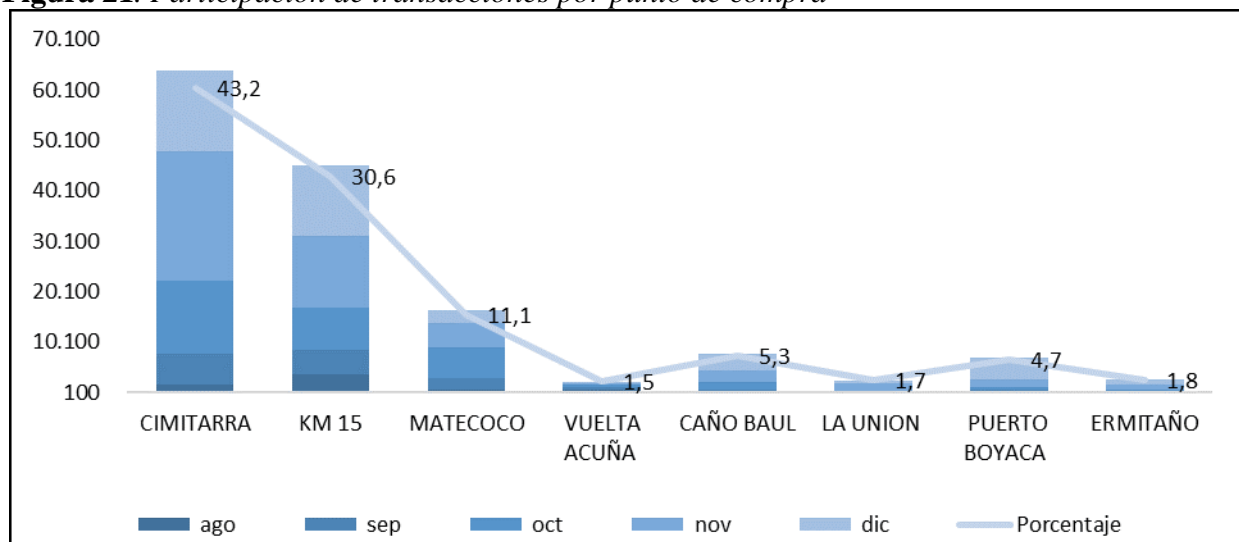
El precio de compra aplica para cacao seco estándar. Adicional al precio de compra en el cacao seco se tiene una bonificación por calidad de hasta \$200 por kilo de cacao de acuerdo con impurezas, humedad y/o volumen y/o frecuencia de venta.

5.2.6. Análisis del negocio

La cooperativa agroindustrial Río Grande inicio el proceso comercial en julio de 2022. A 30 de diciembre de 2022, 637 personas suministraron 147 toneladas de cacao en sus puntos de compra, de estas el 23,7% corresponde a ventas realizadas por mujeres.

Del cacao comercializado, el mayor volumen es adquirido por el punto de compra de Cimitarra con el 43% (246 proveedores) seguido por el punto de compra de Km 15 en Landázuri con el 30% (119 proveedores) que corresponden al 28% como se observa en la figura 21. En estos dos puntos de compra se adquiere el 70% del cacao.

Figura 21. Participación de transacciones por punto de compra



Adaptado informe de comercialización (Cooperativa agroindustrial Río Grande 2022).

5.2.7. Proveedores

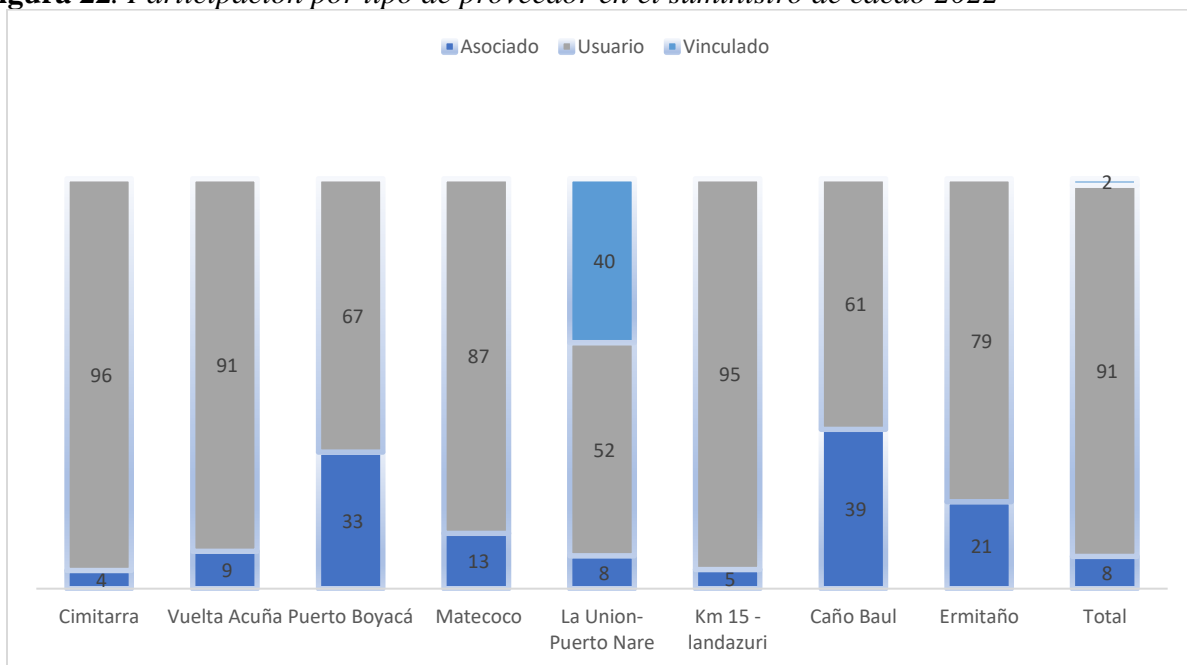
Proveedor es la persona que suministra cacao seco o en baba con la cooperativa agroindustrial Río Grande en alguna de las siguientes categorías

- *Asociado*: persona natural asociada a cooperativa agroindustrial Río grande

- *Vinculado*: persona natural asociada a una persona jurídica asociada a cooperativa agroindustrial Rio Grande
- *Usuario*: persona natural sin vínculo con cooperativa agroindustrial Rio Grande.
- *Jurídico*: persona jurídica que suministra cacao con la con cooperativa agroindustrial Rio Grande y no está asociado.

En 2023 el 91% de los proveedores fueron usuarios, el 8% asociados y el 2% vinculados. En relación con los asociados, 50 personas suministraron 21,1 toneladas de cacao. El punto de compra donde mayor porcentaje de asociados suministraron cacao es Caño Baúl con el 39% seguido de Puerto Boyacá con el 33% y Ermitaño con el 21%, como se observa e la figura 22.

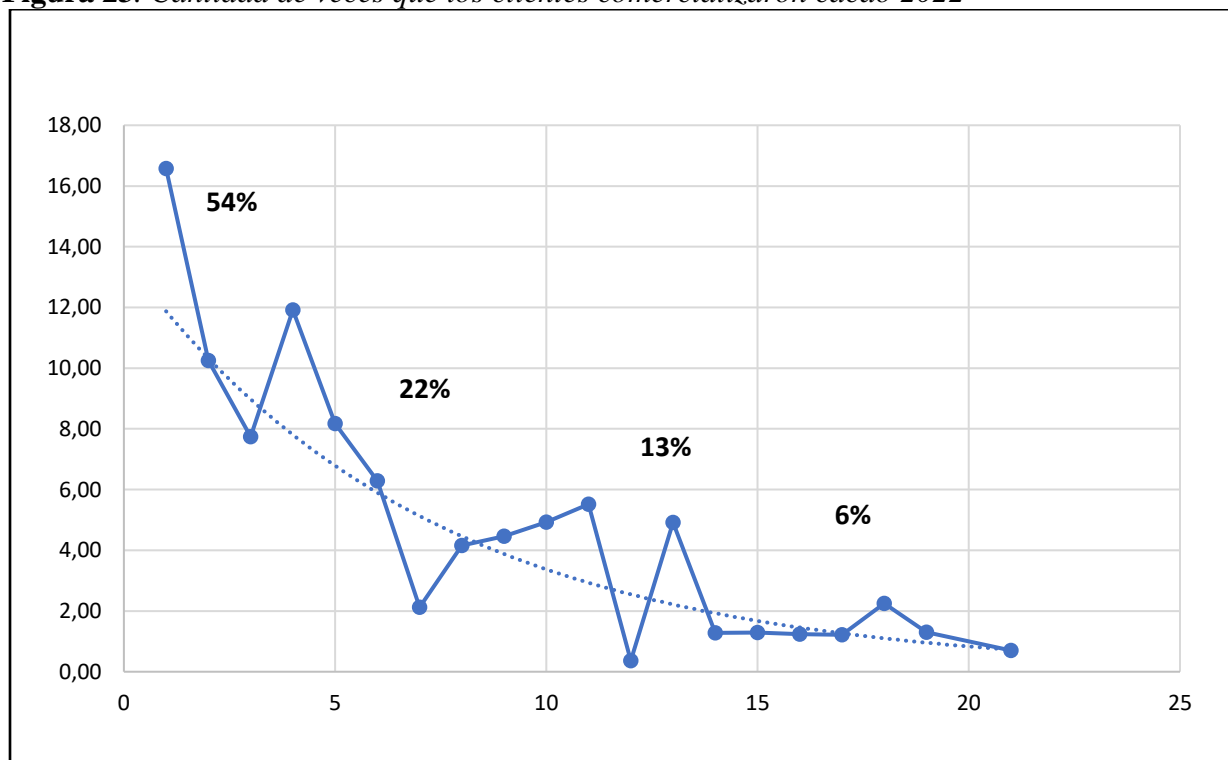
Figura 22. Participación por tipo de proveedor en el suministro de cacao 2022



Adaptado informe de comercialización (Cooperativa agroindustrial Rio Grande, 2022).

Con relación a la cantidad de veces que estas personas suministraron cacao a la cooperativa, el 54% de las personas suministraron entre 1 a 5 veces, el 22% de 5 a 10 veces y el 24% más de 10 veces como se observa en la figura 23.

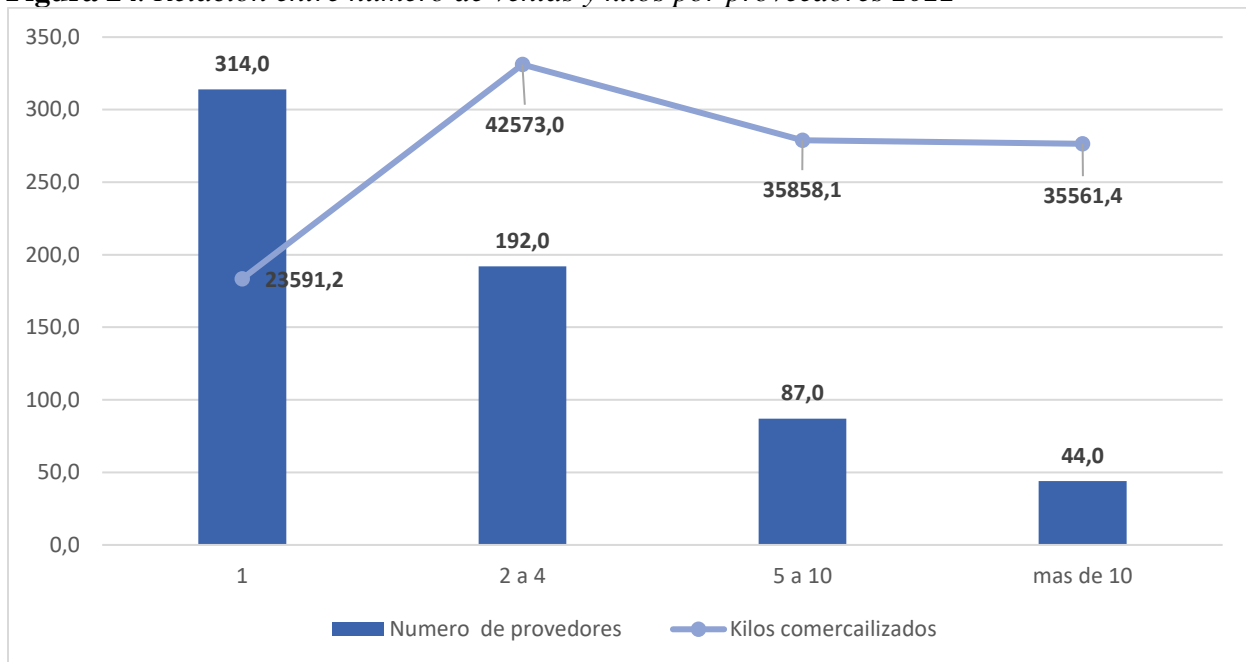
Figura 23. Cantidad de veces que los clientes comercializaron cacao 2022



Adaptado informe de comercialización (Cooperativa agroindustrial Rio Grande 2022).

Al relacionar el número de veces y los kilos que cada proveedor suministro a la cooperativa, como se indica en la figura 24, se concluye que 131 personas suministraron más de 5 veces lo equivalente a 71,4 toneladas de cacao. Esto representa que el 20% de los proveedores entregan el 50% del cacao comercializado. Si analizamos las personas que suministraron más de 10 veces, 44 personas suministraron 35,5 toneladas, lo que representa que el 6,8% de los proveedores entregan el 25% del cacao comercializado por la cooperativa.

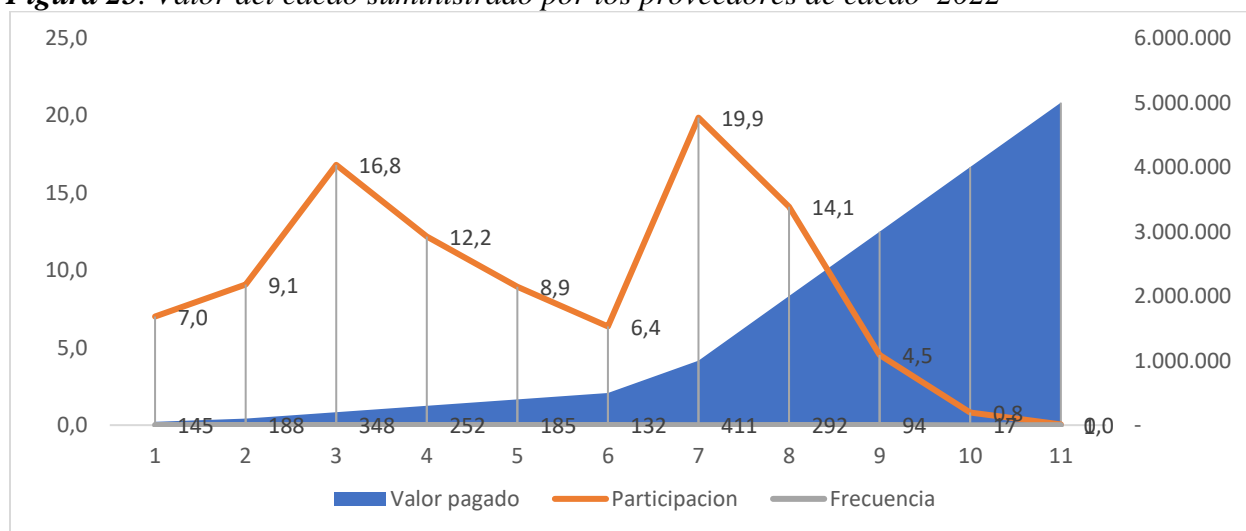
Figura 24. Relación entre número de ventas y kilos por proveedores 2022



Adaptado informe de comercialización (Cooperativa agroindustrial Rio Grande 2022).

Con relación al valor del cacao suministrado por los proveedores, el 60,4% de estas son menores a \$500.000, el 34% es entre \$1.000.000 y \$2.000.000 y el 5,4% es superior a \$3.000.000, como se observa en la figura 25.

Figura 25. Valor del cacao suministrado por los proveedores de cacao 2022



Adaptado informe de comercialización (Cooperativa agroindustrial Rio Grande 2022).

Con relación al límite de pago en efectivo a estas personas naturales, establecido por la ley 1430 de a través del artículo 771- 5 donde indica que el límite de pago en efectivo a una persona natural en un año gravable es de 100 UVT, independiente que estos se realicen en una o más transacciones. (Gerencie.com, 2022). Para el 2022 el valor del UVT fue de \$38.004, por lo cual el límite de pago en efectivo es de \$3.800.400. De las 637 personas que suministraron cacao a la Cooperativa, 103 sobrepasaron los 100 UVT por valor de \$722.950.780 que corresponden al 54,7 de los costos de compra de cacao y el 49,8% de los costos totales reportados en los estados financieros. La cooperativa no cuenta con la información de los pagos realizados por transferencia bancaria y/o consignaciones.

5.2.8. Análisis administrativo contable y operativo

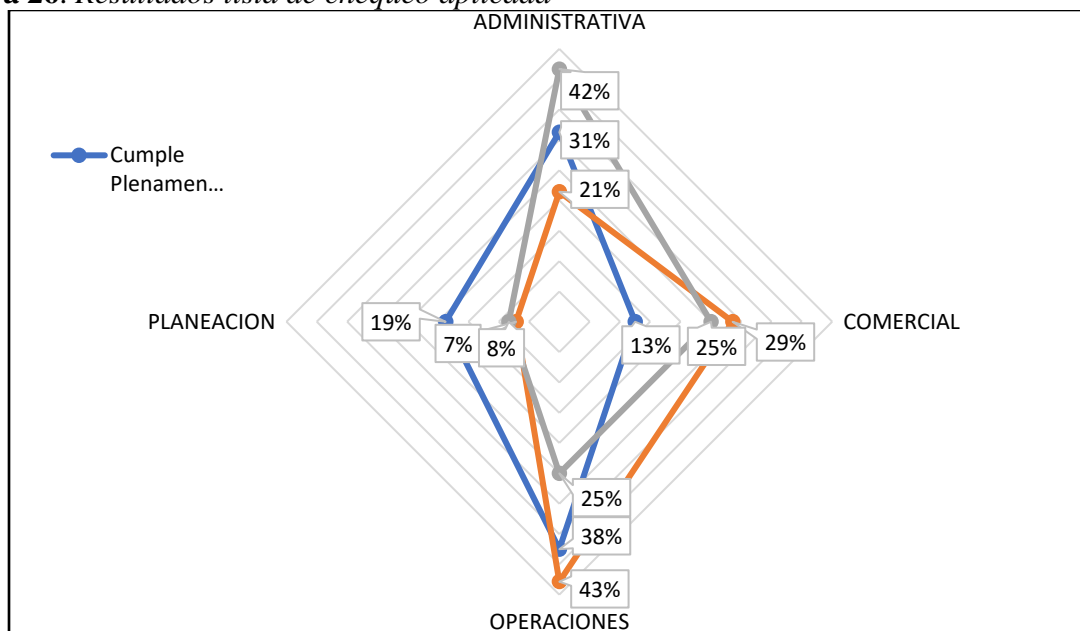
La implementación de una estrategia de bancarización a proveedores de cacao requiere una organización administrativa, contable y operativa eficiente para realizar las transacciones de manera oportuna y eficiente. Esto teniendo en cuenta el número de transacciones que deberían de realizarse en un día de compra normal o en periodos de cosecha en los diferentes puntos de compra.

Para realizar este análisis se desarrolló una lista de chequeo con 42 preguntas en cuatro áreas administrativa, comercial, operaciones y planeación. Para cada una de estas preguntas se establecían tres niveles de cumplimiento, cumple plenamente, cumple parcialmente y no cumple.

La lista de chequeo se realizó con el equipo de trabajo de la cooperativa liderado por la gerente y los resultados se indican en la tabla 5 y la figura 25.

Tabla 5. Resultados lista de cheque aplicada

| Área | Cumple plenamente | Cumple parcialmente | No cumple | Total, general |
|----------------|-------------------|---------------------|--------------|----------------|
| Administrativa | 11,9% | 7,1% | 11,9% | 31,0% |
| Comercial | 4,8% | 9,5% | 7,1% | 21,4% |
| Operaciones | 14,3% | 14,3% | 7,1% | 35,7% |
| Planeación | 7,1% | 2,4% | 2,4% | 11,9% |
| Total, general | 38,1% | 33,3% | 28,6% | 100,0% |

Figura 26. Resultados lista de chequeo aplicada

De las 42 preguntas realizadas la cooperativa tiene cumple plenamente en el 38,1%. El mayor nivel de cumplimiento es en el área de operaciones y el menor en el comercial como se observa en la figura. Para mejorar su desempeño en el área comercial se requiere la elaboración del plan de marketing, diseño de catálogos para clientes y el registro de la marca. Así mismo sería muy importante realizar acciones relacionadas a posicionar la marca a nivel regional.

La cooperativa cumple parcialmente en 33,3% de las preguntas realizadas. El mayor nivel de cumplimiento es en el área de planeación y el menor en el área de operación. Para mejorar su desempeño en esta área se requiere realizar las acciones indicadas a continuación:

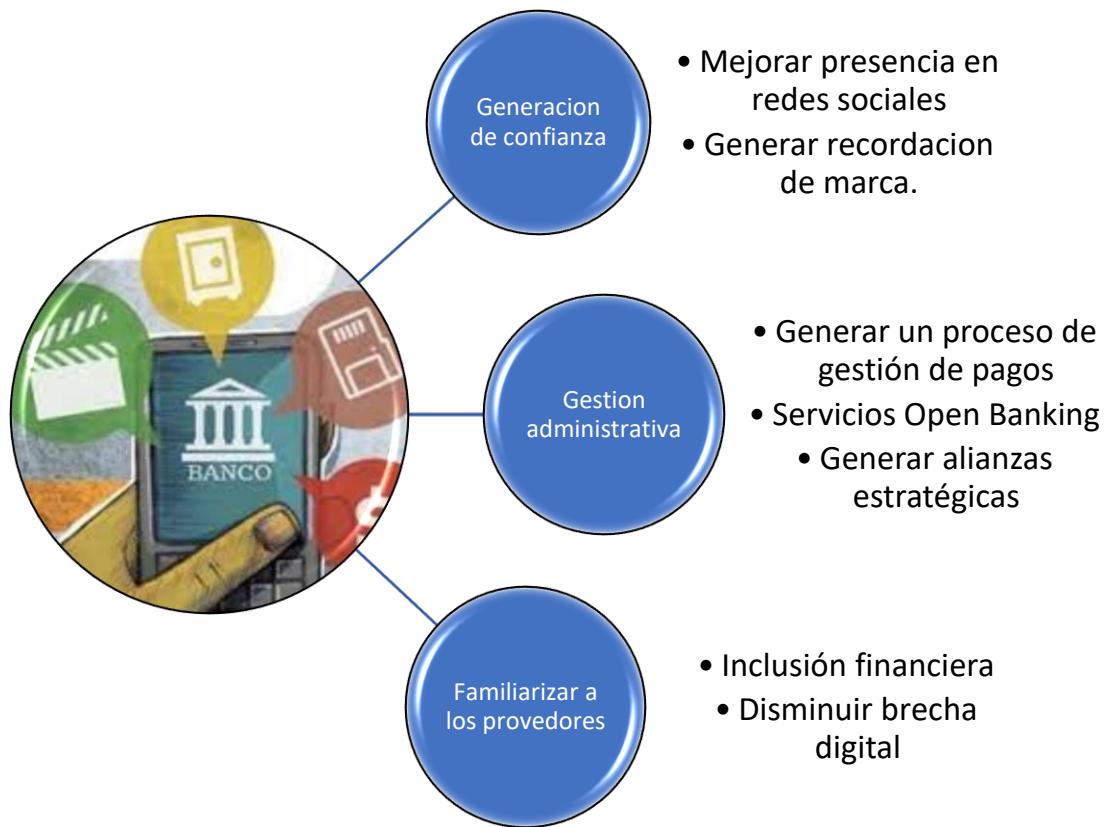
- Revisar el cumplimiento del plan de producción 2023 “Plan 700”.⁷
- Generar los protocolos requeridos para garantizar un adecuado seguimiento del inventario.
- Avanzar en las certificaciones técnicas nacionales o internacionales que le permitan llegar a nuevos mercados.
- Generar los mecanismos para mantenerse informado sobre los avances y acciones en torno a la cadena del cacao.

Por último, la cooperativa no cumple en el 28,6% de las preguntas realizadas. El mejor desempeño se encuentra en el área de planeación y las mayores falencias en el área administrativa. Para mejorar en esta área la organización deberá iniciar actividades de responsabilidad social empresarial, iniciar con los procesos de certificación y avanzar en el cumplimiento de la normativa local.

5.3. Propuesta de estrategias para realizar proceso de bancarización

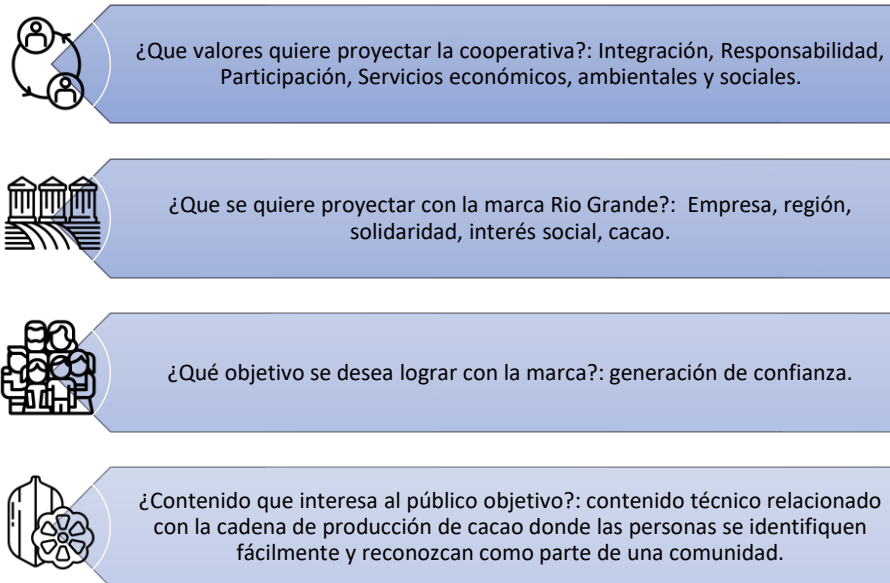
La estrategia planteada para iniciar con el proceso de bancarización en la cooperativa agroindustrial Rio Grande va enfocada en tres áreas. La primera generar confianza entre los proveedores y clientes de la cooperativa, la segunda estrategia desde el área administrativa para facilitar la realización de los pagos bancarizados y la tercera desde el área operativa para familiarizar a los proveedores con este tipo de pagos como se indica en la figura 27.

⁷ Plan 700: Plan operativo anual para 2023 de la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande.

Figura 27. Estrategias para realizar proceso de bancarización

5.3.1. Generación de confianza con clientes internos y externos

La generación de confianza con los proveedores y clientes de la cooperativa va encaminada a posicionar y generar recordación de la marca "Rio Grande". Para lograr este objetivo la cooperativa deberá enfocarse en mejorar su presencia en redes sociales y ser reconocido a nivel regional. Para esto se deberán crear perfiles en las redes sociales que generen confianza y publicaciones que sigan el manual de identidad corporativa como se indica en la figura 28.

Figura 28. *Objetivos para posicionar la marca “Rio Grande”*

El objetivo de posicionar a “*Rio Grande*” como marca es crear una comunidad en donde las familias cacaoteras se vean representadas y crear un vínculo real y directo con ellas. Para esto se requiere que el contenido publicado represente los valores de la cooperativa, su historia, sus asociados para que las personas se sientan identificadas y familiarizadas.

Es importante que el logo tipo de la cooperativa sea utilizado como avatar. para que las personas reconozcan la marca. Así mismo el nombre de usuario en las redes sociales deberá ser “Rio Grande” y se manejen los colores y estilos corporativos de acuerdo con el manual de marca. El logo tipo de la Cooperativa se observa en la figura 29.

Figura 29. *Logo Cooperativa Agroindustrial Rio Grande*

Tomado manual de identidad (Cooperativa Agroindustrial Rio Grande, 2022).

Segmentación de público objetivo. El público objetivo en redes sociales son las familias cacaoteras de la región magdalena medio. Las principales características de este público objetivo se describen en la figura 30.

Figura 30. Características público objetivo en redes sociales



Adaptado encuesta de caracterización a población objetivo (Cooperativa Agroindustrial Rio Grande 2023).

Estrategia de marketing de redes sociales. Para la estrategia de Marketing de redes sociales se requiere que cada plataforma ocupe una finalidad y pueda brindar contenido diferencial para la audiencia, además que el contenido sea fresco, transmita confianza y sea innovador sin caer en la rutina de que el contenido sea plano. Se proyecta para el manejo de las redes sociales generar diversidad de contenido como videos cortos, flayers, infografías, artículos de impacto que sean breves, espacios informativos, carteleras, espacios de tips, que permitan llegar al interés del Buyer Persona. Es importante que las publicaciones realizadas cumplan con los objetivos de la estrategia, los cuales se relacionan en la figura 31.

Figura 31. *Objetivos de la estrategia de márketing digital*

| Objetivo comercial | Objetivo de redes sociales | Métrica | Herramienta evaluadora |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Dar a conocer la Marca | Reconocimiento: aumento de la audiencia actual y potencial | Seguidores, contenido compartido, número de visitas de la página web | Hootsuite Streams para monitorear alcance en las redes sociales |
| Crear comunidad Con la base social. | Interacciones: la forma en que interactúan con el contenido | Comentarios, likes, menciones | |
| Atraer aliados Estratégicos | Consumidores: cómo los clientes se sienten e interactúan con la marca | Seguidores, comentarios, likes, contenido compartido | |

Adaptado manual de comunicaciones (Cooperativa agroindustrial Rio Grande, 2023).

El tipo de contenido a publicarse en cada una de las plataformas se describe a continuación:

Facebook: crear contenido sobre eventos importantes de la Cooperativa, publicaciones de impacto social (visibilización de la base social), publicaciones de comercialización (avances puntos de compra y CBCB), publicación de fechas importantes para el sector cooperativo y cacaoicultor, publicación de contenido informativo sobre cacao y la cooperativa, promulgar visitas a la página web, publicación de stories acerca de convocatorias, noticias relámpago, eventualidades de la cotidianidad de la cooperativa, espacios de reflexión frente al valor del campo, igualdad de género y el cacao. Estrategia: reels, redacción de textos, flyers, infografías, boletines informativos, carteles.

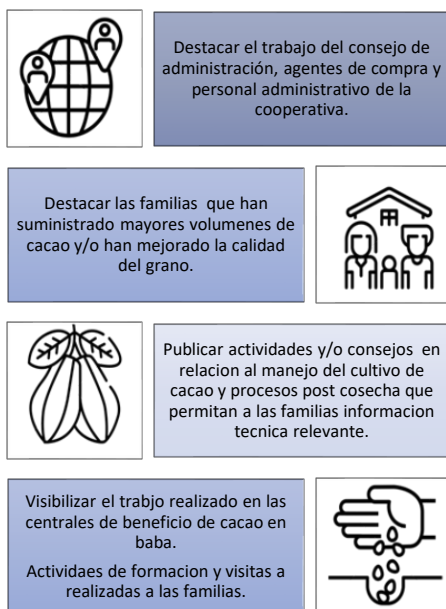
YouTube: generar contenido corto y entretenido con recomendaciones útiles para mejorar la producción y calidad del cacao, contenido informativo relevante de la Cooperativa. Estrategia: videos de extensión corta.

Instagram: publicaciones de la marca Rio Grande en eventos y/o actividades, destacar sus asociados(as) y clientes para generar sentido de pertenencia, promulgar visitas a la página web, publicación de stories acerca de convocatorias, noticias relámpago, eventualidades de la cotidianidad de la cooperativa, espacios de reflexión frente al valor del campo, igualdad de género y el cacao. Estrategia: videos cortos, redacción de textos, flyers, infografía, boletines informativos, carteles

WhatsApp: espacio de comunicación cercana y directa con la base social: avance mensual de la Cooperativa, compartir enlaces de las demás redes sociales para acceder a información, publicación de fechas importantes para el sector cooperativo y cacaocultor, cumpleaños, precios de compra de cacao, programas radiales en relación con podcasts Proyecto AGROEMPRENDE Cacao. Estrategia: videos cortos, redacción de textos, flyers, infografía, boletines informativos, carteles, paquete de stickers Río Grande.

Página Web: espacio de redacción de información con publicaciones de noticias y artículos sobre eventos importantes, historias entorno al cacao como medio de vida y la igualdad de género en la cadena de valor del cacao, artículos que generen apropiación de su Cooperativa. Es importante revisar la información de contacto registrada en la página web y asignar una persona responsable para dar respuesta a correos /quejas o sugerencias presentadas.

El contenido publicado en las redes sociales deberá ser de buena calidad, relevante, fácil de compartir, en temáticas que ayuden a solucionar necesidades con relación a la cadena de producción del cacao. Con este contenido se busca generar conexión y cautivar a los clientes permitiendo que se sientan representados con personas que reconocen diariamente. Para lograr esta conexión se recomiendan las actividades indicadas en la figura 32.

Figura 32. Actividades para generar conexión con el público objetivo

Para la publicación del contenido en redes sociales se deberá establecer un calendario de contenido que permita programar de manera semanal las temáticas a tratar. Las publicaciones se realizarán en las horas de mayor actividad (entre 8 a 10am, y entre 4 a 9pm) para que permita tener impacto en la audiencia. Así mismo es fundamental realizar seguimiento a través de métricas y analizar la audiencia para optimizar la estrategia.

Por último, se recomienda seguir a las personas y/o instituciones relevantes para la cadena de valor de cacao, aumentar el número de seguidores para esto invitar a asociados, vinculados y usuarios a seguir las redes sociales para generar presencia y mejorar interacciones y a través de estas generar confianza.

5.3.2. Estrategias desde el área administrativa

Las estrategias desde el área administrativa van enfocadas en tres líneas principales. La primera, generar un proceso de gestión de pagos desde el área contable y administrativa que facilite programar y optimizar las operaciones por medio de plataformas bancaria. Segundo la creación de

servicios que faciliten a los asociados el pago de sus obligaciones como aportes sociales y pagos del fondo de apalancamiento. Tercero alianzas estratégicas con los bancos donde se tienen cuentas de la cooperativa para facilitar el proceso de bancarización a sus proveedores.

Proceso de gestión de pagos. La gestión de pagos son aquellas actividades que se deben seguir para realizar, controlar y administrar las transacciones requeridas para cumplir con los pagos a los proveedores (internos y externos) de la cooperativa. De acuerdo con el diagnóstico realizado se debe mejorar en los aspectos relacionados en la figura 33 para garantizar el éxito del proceso de bancarización.

Figura 33. Recomendaciones para optimizar el proceso de gestión de pagos

Cierre de pago a proveedores

- Realizar el cierre de pagos a proveedores el 25 de cada mes.
- Las compras de cacao realizadas posterior a esta fecha se registraran al mes siguiente.
- Se reciben facturas de proveedores hasta fecha limite, facturas posteriores deberán radicarse con fecha del mes siguiente.

Cierre movimientos bancarios

- Realizar cierre de movimientos bancarios dos días hábiles antes finalizar cada mes, con el objetivo que todas las transacciones de vean reflejadas en los extractos bancarios y realizar adecuadamente las conciliaciones.

Gastos administrativos y operativos.

- Realizar una planificación para pagos recurrentes y administrativos.
- Implementar nomina electrónica.

Automatización de pagos frecuentes

- Realizar la programación de pagos frecuentes de forma automática, como por ejemplo los servicios públicos para evitar inconvenientes en la prestación del servicio.

Caja menor

- Realizar una reglamentación de caja menor, para disminuir el uso de efectivo.
- Monto de las cajas administrativas no mayor a \$1.000.000.

Mecanismos de control interno para cajas.

- Asignar la preparación de los pagos y las autorizaciones para realizar las transferencias a dos personas diferentes.
- Realizar arqueos de caja frecuentes a los puntos de compra.

Pago a proveedores de cacao

- Realizar una programación de pagos para ejecutarlos en horas de la mañana de lunes a viernes.
- Las personas que se va a realizar la transferencia deberán están inscritas previamente. Para lo cual se deberá realizar un proceso de inscripción de cuentas.
- Realizar un proceso de actualización de datos y entrega de RUT por partede los proveedores.

Actualización Word office




- Actualizar la información de compras de cacao y facturación en el sistema contable Word office el primer día hábil de cada semana.

Una vez implementadas las recomendaciones anteriores, se debe garantizar un sistema de pagos ágil, segura y confiable. Para esto se sugiere implementar un sistema de dispersión de pagos para simplificar el manejo financiero y realizar múltiples pagos mediante una sola operación bancaria. La dispersión de pagos según el blog de cuentas OK, (Cuentas Ok, 2020) cobra importancia en la medida que las empresas crecen y se requiere agilidad en los procesos administrativos. Entre las ventajas que tendría la cooperativa con la utilización de dispersión de pagos se pueden destacar:

- Se generan procesos administrativos más eficientes y rápidos.
- Envío de los pagos en un solo archivo de forma rápida y segura. Así mismo se genera control en el estado de los pagos.
- Se presentan opciones para realizar la conciliación bancaria automáticamente, dado que se tiene el detalle de cada operación.
- Diversidad en la forma de pago.
- Instrucciones de pago automatizado a proveedores frecuentes.
- Se disminuye la utilización de efectivo.
- Dependiendo del sistema utilizado se puede generar un comprobante de pago automáticamente y/o mensajes SMS.

Las entidades bancarias en las cuales la cooperativa maneja los recursos prestan este servicio bajo las condiciones establecidas en la figura 34.

Figura 34. Servicios prestados para dispersión de pagos

| Servicio | Plataforma de pagos. | Tarifas uso plataforma | Tarifa toquem | Transaccion PSE | Valor transferencias |
|---|---------------------------|----------------------------------|-----------------------|---|--|
|  | BBVA Net Cash: | BBVA Net Cast premium : \$69.700 | Costo Token: \$63.300 | Instalación botón pagos PSE \$150,000. transacción PSE \$2400 | Transferencia cuentas BBVA \$3600. Transferencia cuentas otros bancos \$5500 |
|  | Agencia virtual empresas | Agencia Virtual \$0 | NO usa Tokem. | Compras y pago PSE: \$0 | Transacción entre cuentas de la entidad y/o otras entidades bancarias: \$0 |
|  | Sucursal virtual empresas | Mensualidad \$69.700. | Tokem fisico \$56.442 | PSE y multi pagos PSE \$2450 | Pagos automáticos a cuentas de otros bancos \$7480 |

Adaptado tarifario 2023 servicios transaccionales BBVA, Comultrasan y Bancolombia.

De acuerdo con el análisis realizado se recomienda optimizar los servicios con la agencia virtual empresas de la financiera Comultrasan, dado que tiene los costos más favorables.

Implementación de servicios que faciliten el pago a los asociados. El Open Banking da la facilidad de ofrecer a los usuarios nuevos productos que son ofrecidos por terceros a través de un interfaz de programación de aplicaciones denominada API, por su sigla en inglés. De esta manera se puede ofrecer el servicio de pago a la cooperativa a los asociados y/o público en general disminuyendo costos de desplazamiento y mejorando la oferta de servicios financieros. Así mismo estas APIs pueden facilitar la dispersión de pagos a terceros.

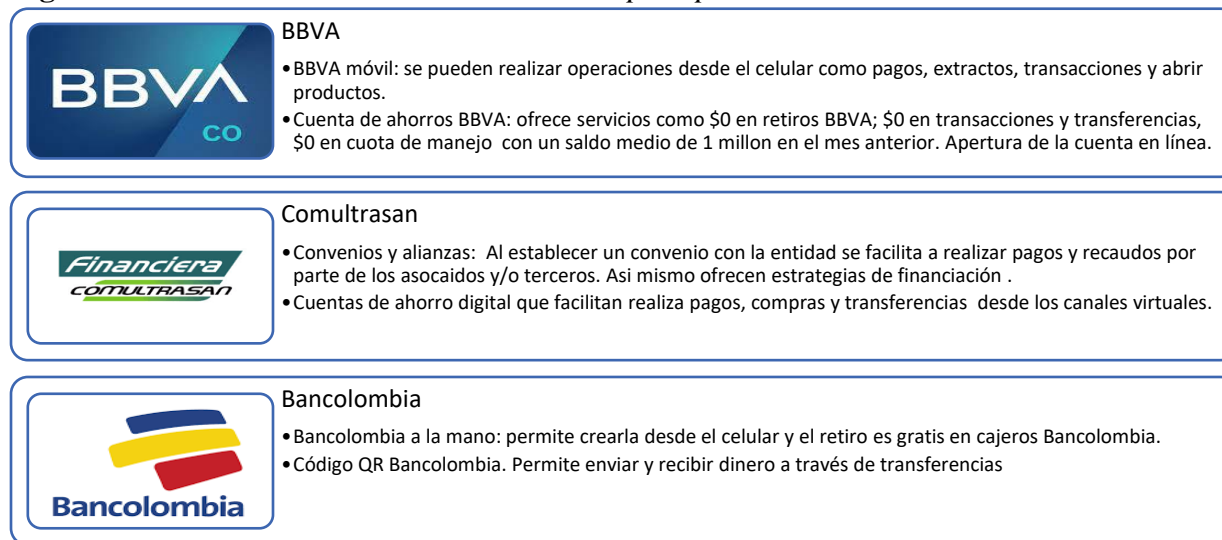
En este contexto se recomienda a la cooperativa activar una cuenta con una billetera digital, dada la importancia que estas tienen en la industria Fintech y la facilidad que ofrecen con relación a métodos de pagos alternativos. Estas aplicaciones se descargan desde Play store y App store,

entre las más conocidas en Colombia se encuentran Nequi, Daviplata, Bancolombia a la mano, Dale, Movii, Tuyapay, Payvalida y Tpage. (Portafolio, 2022)

Contar con una billetera digital por parte de la cooperativa facilitara a los asociados, el pago de aportes sociales y fondo de apalancamiento, aspectos que han tenido inconvenientes en el recaudo. Es importante que la plataforma seleccionada ofrezca confianza, agilidad y seguridad a los usuarios. Se recomienda implementar código QR y/o botón de pagos con Nequi y/o Tpage e incluir el enlace de pago en la página web y por redes sociales para mejor los recaudos.

Alianzas estratégicas para facilitar el proceso de bancarización. En el momento la cooperativa cuenta con cuentas de ahorros en tres entidades bancarias, BBVA, Comultrasan y Bancolombia. Cada una de estas entidades bancarias ofrece algunas alternativas para que las personas realicen apertura de cuentas y/o se vinculen con el sistema financiero. Los beneficios que ofrecen estas entidades bancarias se pueden utilizar para facilitar los procesos de bancarización, entre estas se pueden destacar las indicadas en la figura 35.

Figura 35. Alternativas en entidades bancarias para proceso de bancarización



Adaptado página web entidades bancarias 2023.

5.3.3. Estrategias área operativa

Desde el área operativa y de acuerdo con las recomendaciones de Asobancaria (ASOBANCARIA, 2020) se requiere focalizar estrategias para garantizar la superación de brechas en dos líneas Inclusión financiera y brecha digital.

Inclusión financiera. Para mejorar la inclusión financiera se recomienda mejorar en dos líneas, la primera la realización de pagos hacia la cooperativa y la segunda los pagos realizados de la cooperativa a los proveedores. Para la primera línea se deben adoptar estrategias que faciliten a las personas el pago de sus obligaciones con la cooperativa como se ha mencionado anteriormente.

En lo relacionado con el pago a los proveedores se recomienda enfocarse en bancarizar a corto plazo las personas que sobrepasaron en 2022 los pagos en 100 UVT, para evitar inconvenientes en los deducibles de renta. A mediano plazo bancarizar las personas que suministran cacao más de 5 veces a la cooperativa.

Estas 166 personas corresponden al 25% de los proveedores y realizando los pagos por transferencia superaría el 50% de los pagos a proveedores, cumpliendo con la norma y evitando sanciones por la DIAN. Estos proveedores se focalizaron e identificaron y suministran cacao en los puntos de compra que se indican en la tabla 7. De acuerdo con esta información se debe priorizar la estrategia de bancarización en los puntos de compra de Cimitarra, Km 15 y Matecoco.

Tabla 6. *Personas por bancarizar por punto de compra*

| Punto de compra | Corto plazo | Mediano plazo | Total, general |
|-----------------|-------------|---------------|----------------|
| Caño baúl | 7 | 3 | 10 |
| Cimitarra | 37 | 20 | 57 |
| Ermitaño | 1 | 5 | 6 |
| Km-15 | 42 | 12 | 54 |
| La unión | | 6 | 6 |
| Matecoco | 16 | 7 | 23 |
| Puerto boyaca | 2 | | 2 |

| Punto de compra | Corto plazo | Mediano plazo | Total, general |
|-----------------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|
| Vuelta acuña (En blanco) | 1 | 7 | 8 |
| Total, general | 106 | 60 | 166 |

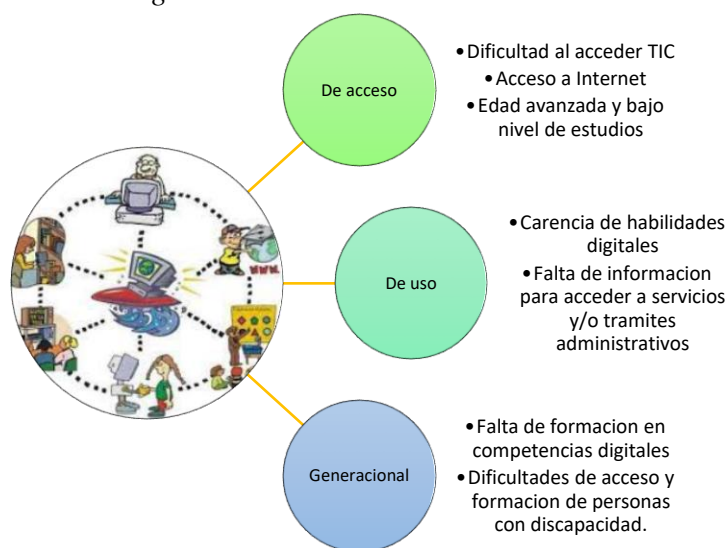
Adaptada cooperativa agroindustrial Rio Grande. Análisis 2022.

Para lograr esta meta se pueden implementar estrategias focalizadas en el grupo objetivo encaminadas a visibilizar las ventajas de la inclusión financiera como las siguientes:

- Curso de educación financiera, este tema se deberá iniciar en las escuelas de campo y demostraciones de método de manera transversal. Así mismo desarrollar flayer educativos para ser enviados por Whatsapp y redes sociales
- Promoción del portafolio de servicios Finagro, a los cuales pueden acceder a través de BBVA; Comultrasan y Bancolombia.
- Realizar alianzas con Comultrasan en Cimitarra y BBVA para facilitar la apertura de cuentas bancarias a proveedores de cacao.
- Promoción de servicios de los bancos con los que trabaja la cooperativa, BBVA, Comultrasan y Bancolombia.
- Promoción de servicios mediante dispositivos móviles. Esto incluye la banca móvil.
- Promoción de las ventajas al mejorar su perfil de riesgo mediante la visibilización de sus ingresos por parte del cultivo de cacao.
- Incentivar los pagos por transferencia a adultos jóvenes (población entre 18 a 25 años) quienes son los que mejor disposición tienen para acceder al sistema financiero formal.
- Sobreprecio por cada kilo de cacao que se paga por transferencia. Si bien este valor aumentaría los costos a la cooperativa en el mediano plazo le evitaría multas o sanciones por la DIAN.

Brecha digital. La brecha digital hace referencia a la dificultad de algunas personas de acceder a las tecnologías de la información y la comunicación – TIC – lo que crea desigualdades sociales, culturales e impide el desarrollo económico de las personas (Becas Santander, 2021). Los principales tipos de brechas digitales se indican en la figura 36.

Figura 36. *Tipos de brechas digitales*



Para disminuir esta brecha digital se recomienda mejorar la conectividad en las áreas rurales, facilitando el acceso a servicio de internet en los puntos de compra de manera gratuita y general.

Así mismo fomentando programas de capacitación y alfabetización digital para generar habilidades que faciliten el acceso a servicios y/o tramites especializados en el área rural, entre ellos la banca móvil.

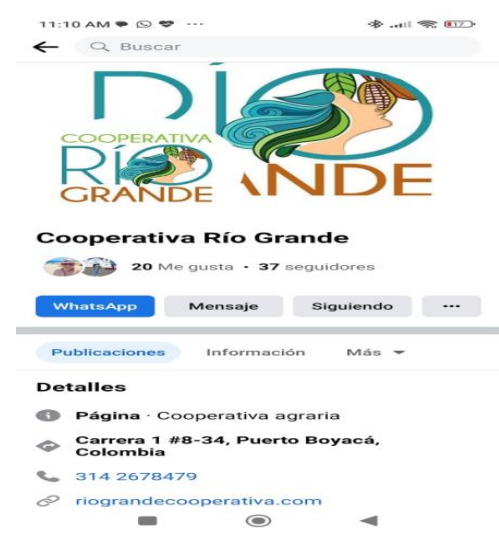
6. Logros alcanzados en el proceso de consultoría

En el desarrollo de la consultoría la cooperativa ha iniciado la implementación de algunas de las recomendaciones realizadas, especialmente en la generación de confianza y posicionamiento de la marca Rio Grande. Para iniciar con este proceso la cooperativa, en base a la información recopilada, diseño el manual de comunicaciones el cual fue presentado y aprobado por el consejo de administración en el mes de febrero 2023. Así mismo se realizó la creación del comité de comunicaciones quienes están a cargo del manejo de las redes sociales de la cooperativa. Las principales actividades implementadas se indican en la figura 37, algunas de las publicaciones realizadas desde el comité de comunicaciones se observan en la figura 38.

Figura 37. Estrategias implementadas Cooperativa Agroindustrial Rio Grande



Figura38. Publicaciones redes sociales y comunicación con los asociados



Tomado grupo WhatsApp asociados Rio Grande, Facebook Rio grande 2023.

7. Conclusiones y recomendaciones generales para el proceso de implementación

La aplicación de la ley de bancarización para la Cooperativa Agroindustrial Rio Grande, como para el sector rural colombiano en general, han presentado resistencia por la desconfianza en el sector financiero y las tradiciones de uso de efectivo de la población objetivo. Generar un cambio en este tema requiere tiempo y procesos de sensibilización y acompañamiento para que sean aceptados por las comunidades.

Para el caso de la cooperativa las personas que suministran el cacao presentan resistencia a los pagos bancarizados por diferentes razones, desconocimiento, facilidad en la evasión, informalidad. Cambiar esta resistencia es un trabajo a mediano plazo en el cual se busca generar confianza a través de los procesos cooperativos, a que a la vez ayudara a un mejor reconocimiento de la organización en la región.

La no implementación de las tres estrategias enfocadas en generar confianza entre los proveedores y clientes; facilitar la realización de los pagos bancarizados y familiarizar a los proveedores con este tipo de pagos; podría generar sanciones para la organización y un mayor pago en la declaración de renta, lo que afectaría considerablemente la rentabilidad del negocio por los bajos márgenes entre el precio de compra y venta.

Así mismo se recomienda que la implementación de las estrategias se dé de manera simultánea y en el corto plazo. Es muy importante que la cooperativa mejore la forma de recaudo de aportes sociales y fondo de apalancamiento para generar confianza en la utilización de los medios financieros digitales.

En el mediano plazo, la organización podría incursionar en la comercialización de nuevos productos que conlleven a la articulación de la cadena horizontalmente. Para esto las estrategias recomendadas le serán de ayuda.

Referencias

- Anaya Saade, C. (2020). Protección del consumidor financiero en Colombia en el uso de canales electrónicos bancarios. *Vniversitas*, 69.
- ASOBANCARIA. (2020). Inclusión financiera en zonas rurales: Desafíos oportunidades y buenas prácticas. *Banca y economía*(1261).
- ASOBANCARIA. (Mayo de 2022). *¿Qué es un una cuenta de ahorro de tramite simplificado?* Obtenido de <https://www.sabermassermas.com/que-es-una-cuenta-de-ahorro-simplificado/>
- Banco de la Republica. (2022). *Resultados de la encuesta de percepción sobre el uso de los instrumentos para los pagos habituales en Colombia - 2022*. Bogota.
- Becas Santander. (Noviembre de 2021). *La brecha digital, que es y como podemos reducirla*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/brecha-digital-que-es.html>
- Bran, J. G., Hernandez , L. F., & McAllister, D. (2022). Servicios financieros digitales en Colombia: una caracterización y análisis de riesgos potenciales. *Borradores de economía*(1123).
- Comultrasan. (Marzo de 2023). <https://www.financieracomultrasan.com.co/es>. Obtenido de <https://www.financieracomultrasan.com.co/es>
- Cuentas Ok. (Noviembre de 2020). *¿Que es la dispersion de pagos?* Obtenido de Cuentas Ok: <https://cuentasok.com/blog/que-es-la-dispersion-de-pagos>
- Fedesarrollo. (2016). *Beneficios potenciales de un incremento en el uso de los medios de pago electronicos en colombia*. Bogota .

- Galiana, P. (Marzo de 2021). *Proteccion del consumidor financiero en Colombia en el uso de canales electronicos bancarios*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/analisis-redes-sociales-redes-sociales/#:~:text=>
- Galvis L. y Quintero C. (2017). Geografia economica de los municipios ribereños del Magdalena. *Trabajo sobre economia regional y urbana*(265).
- Gerencie. (Marzo de 2022). *Deducccion de pagos en efectivo - bancarizacion*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/pagos-en-efectivo-no-seran-deducibles.html#:~:text=>
- La Republica. (Mayo de 2017). Reducción del efectivo y tamaño de la economía subterránea en Colombia.
- Leal J.C. y Bermon S. M. (2019). Analisis de la aplicacion de la Bancarizacion en Colombia. Cucuta.
- Legis. (Enero de 2023). *Nequi y Daviplata no son medios de pago para aceptación de costos, deducciones, pasivos e impuestos descontables*. Obtenido de [https://www.ambitojuridico.com/noticias/tributario/nequi-y-daviplata-no-son-medios-de-pago-para-aceptacion-de-costos-deducciones#:~:text=LinkedIn%20WhatsApp%20Email-,Nequi%20y%20Daviplata%](https://www.ambitojuridico.com/noticias/tributario/nequi-y-daviplata-no-son-medios-de-pago-para-aceptacion-de-costos-deducciones#:~:text=LinkedIn%20WhatsApp%20Email-,Nequi%20y%20Daviplata%20)
- MCLachlan, S. (Febrero de 2022). *Hootsuite*. Obtenido de ¿Qué es el análisis de redes sociales? Todo lo que necesitas saber: <https://blog.hootsuite.com/es/que-es-el-analisis-de-redes-sociales/>
- Portafolio. (Febrero de 2020). Colombia unico en la region con efectivo como principal medio de pago. *Portafolio*.
- Portafolio. (Febrero de 2020). Mercado laboral rural: tres aspectos para ponerles lupa. *Portafolio*.

Portafolio. (Agosto de 2022). Billeteras digitales: como funciona y que opciones hay en el país.

Portafolio.

PYmas. (2023). *¿Como ganar confianza de sus clientes en los pagos digitales de su tienda virtual?*

Obtenido de ymas.com.co/ideas-para-crecer/active-su-negocio/como-ganar-confianza-en-pagos-digitales#:~:text=Facilitar%20diferentes%20opciones%20

Sativa, A. (2020). *Pagos móviles, la clave para consolidar la banca móvil y prefacio a la digitalización financiera*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.

Seosevilla. (Octubre de 2022). *Como analizar los SERPS para mejorr nuestro SEO*. Obtenido de

<https://consultoriaseosevilla.es/como-analizar-las-serps-para-mejorar-nuestro-seo/>

The World Bank. (2021). *La base de datos Global Findex 2021: inclusion financiera, pagos*

digitales y resilencia en la era del COVID -19. Washington DC: The world Bank. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>

Trujillo, J. (Febrero de 2023). Ahora pagos a traves de medios electronicos si podran aplicar a traves de beneficios de renta. *La Republica*.