



Convocatoria: 152 - 1C / Economía Campesina

ID del proyecto: 122597

Nombre del proyecto: COOPERATIVA AGROPECUARIA LAS BAQUIANAS

Sector: Agropecuario

Departamento/Municipio: Casanare - Yopal

Puntaje: 91,79

Concepto de evaluación: VIABLE

INFORME DE EVALUACIÓN

I. descripción y evaluación por componente

Componente Comercial

El componente comercial presenta una estructura coherente con la realidad productiva de la Cooperativa Agropecuaria Las Baquianas – CABAQ. El plan identifica una necesidad alrededor de la oferta de leche cruda y ganado en pie en su zona de influencia, y sustenta su propuesta de valor en elementos diferenciadores como la asociatividad, la legalidad del proceso, la tecnificación de la unidad productiva, la calidad del producto, la trazabilidad y el impacto social en el entorno rural. El análisis de mercado y competencia permite ubicar la iniciativa frente a otros oferentes y muestra que la cooperativa no basa su posicionamiento únicamente en precio, sino en la capacidad de ofrecer una operación organizada, con mayor respaldo formal y mejores condiciones de continuidad comercial. También se evidencia una estrategia de promoción que combina acciones directas con compradores potenciales y herramientas de visibilidad como el desarrollo de página web por \$2.000.000, lo que fortalece la presencia comercial del proyecto y amplía canales de relacionamiento. En cuanto a canales, el plan de inversión muestra una ruta clara para comercializar sus productos, especialmente leche cruda y ganado en pie, mediante visitas comerciales directas y acercamiento a clientes potenciales, lo cual resulta pertinente para un negocio agropecuario que depende de relaciones estables de compra. La propuesta comercial guarda coherencia con la capacidad instalada descrita en el proyecto y con el propósito de fortalecer una unidad productiva ya existente. En conjunto, este componente muestra un buen nivel de desarrollo, con información suficiente para entender el mercado



objetivo, la ventaja competitiva y la forma en que CABAQ pretende sostener y ampliar su participación comercial.

Componente Técnico

El componente técnico describe de manera amplia el funcionamiento de la unidad productiva y permite comprender cómo se desarrollan los procesos asociados a los tres productos del proyecto. El plan organiza el flujo técnico desde el manejo productivo hasta la salida comercial de la leche cruda y del ganado en pie, incorporando requerimientos físicos, operativos y de personal que responden a una actividad pecuaria ya en marcha y en proceso de fortalecimiento. La descripción de necesidades incluye activos, adecuaciones y elementos operativos que no se presentan como compras aisladas, sino como inversiones orientadas a mejorar rendimiento, capacidad de respuesta y estabilidad de la operación. Esta claridad fortalece la trazabilidad entre lo que la cooperativa produce, lo que necesita para operar y lo que proyecta vender. También se observa coherencia entre el plan operativo, el equipo de trabajo y los requerimientos del proyecto. La iniciativa plantea consolidar empleo sobre una base productiva existente, fortaleciendo la unidad organizativa y la distribución de funciones dentro de la cooperativa. La proyección técnica se ajusta al propósito de una empresa rural asociativa que busca pasar de una operación tradicional a una más tecnificada y organizada. En este componente se identifica una estructura técnica, con metas operativas comprensibles y con una relación adecuada entre proceso, recursos y capacidad de ejecución.

Componente Legal

El componente legal muestra una base formal importante para la continuidad y fortalecimiento de la unidad productiva. La cooperativa fue constituida legalmente ante la Cámara de Comercio de Casanare el 10 de abril de 2023, lo cual evidencia existencia jurídica y avance en la organización empresarial del grupo asociativo. El plan también relaciona requisitos y trámites aplicables a la actividad, entre ellos el Registro Sanitario de Predio Pecuario ante el ICA y el certificado de uso de suelo, lo que indica identificación de las exigencias básicas para operar dentro del marco normativo correspondiente al sector agropecuario. Este apartado resulta relevante porque la iniciativa no parte de una idea incipiente, sino de una estructura organizativa ya constituida que busca consolidarse y formalizar integralmente su operación. Frente a trámites legales, la información disponible permite entender cuáles son las gestiones requeridas, aunque todavía hay espacio para profundizar en cronograma, estado puntual de cumplimiento y ruta de obtención o actualización de algunos soportes. Aun así, el plan operativo y la descripción general del

negocio guardan coherencia con el proceso de formalización que viene adelantando CABAQ, y esto favorece la viabilidad del fortalecimiento propuesto. En términos generales, el componente legal presenta una condición adecuada para el estado actual del proyecto, con avances concretos en formalización y con requisitos identificados para su consolidación.

Componente Financiero

El componente financiero presenta una base f para el fortalecimiento de la unidad productiva. El proyecto solicita recursos por **\$690.202.580**, orientados no solo a la adquisición de activos, sino a generar resultados concretos en ventas, ingresos mensuales, margen de utilidad, generación de empleo y sostenibilidad del negocio. La relación entre inversión, operación y crecimiento se entiende dentro del plan, y el presupuesto se articula con el alcance productivo previsto para leche cruda y ganado en pie. Se observa, además, que la proyección de ventas guarda relación con la capacidad instalada descrita, lo que aporta consistencia a la planeación económica del proyecto y evita que los ingresos esperados se planteen por fuera de la realidad operativa expuesta. No obstante, dentro de este componente conviene hacer un ajuste puntual en la estructura de costos variables del ganado en pie, especialmente en destetos y vacas de descarte, debido a que el margen de contribución aparece muy alto frente a la naturaleza del negocio. Esto sugiere la necesidad de revisar si en dichos cálculos se incorporaron todos los factores asociados a la operación, en particular costos de mano de obra y otros rubros vinculados al proceso productivo. Aun con ese aspecto por ajustar, el componente financiero mantiene una condición favorable, porque el plan muestra organización presupuestal, metas de crecimiento entendibles y una intención clara de utilizar la inversión como palanca de fortalecimiento real para la cooperativa.

Componente de Impacto

El componente de impacto está bien definido, porque la iniciativa se sustenta en una organización asociativa rural conformada principalmente por mujeres campesinas con experiencia en actividades ganaderas y con un trabajo conjunto que viene desarrollándose desde hace aproximadamente 48 meses. Esto le da al proyecto una base social previa, una dinámica organizativa ya probada y una mayor probabilidad de permanencia en el territorio. El plan relaciona efectos positivos en empleo, ingresos, fortalecimiento comunitario y reconocimiento local, y plantea que los recursos solicitados permitirán convertir a CABAQ en una unidad productiva lechera más fuerte, tecnificada, rentable y sostenible. Además, incorpora metas de satisfacción del cliente superiores al 85% en el primer año y superiores al 90% en los años siguientes, lo que muestra interés por medir

resultados de servicio y permanencia comercial. Desde la perspectiva de sostenibilidad, el proyecto expresa intención de permanencia y crecimiento, apoyado en la asociatividad, el arraigo territorial y la experiencia previa de sus integrantes. También proyecta resultados medibles en producción, ventas, empleo, rentabilidad y reconocimiento comunitario. Sin embargo, aunque el plan menciona impactos ambientales y tecnológicos, estos no quedan cuantificados con indicadores concretos, metas verificables o líneas base que permitan medir con precisión el avance esperado. Por ello, el componente de impacto es favorable y positivo para la convocatoria, pero requiere mayor nivel de medición en esos dos frentes para fortalecer el seguimiento futuro de resultados.

II. RECOMENDACIONES DE MEJORA

- Ajustar la estructura de costos variables del ganado en pie, especialmente en destetos y vacas de descarte, incorporando de forma completa la mano de obra y los demás costos asociados al proceso productivo, con el fin de obtener márgenes de contribución más cercanos a la realidad operativa de la cooperativa.
- Revisar la metodología de costeo por línea de producto para asegurar que cada rubro tenga trazabilidad con las actividades del proceso técnico, evitando sobreestimar la rentabilidad de algunas unidades productivas frente al comportamiento real del negocio.
- Cuantificar los impactos ambientales mediante indicadores verificables, por ejemplo reducción esperada de residuos, manejo de praderas, uso eficiente de agua, prácticas sanitarias o mejoras en el manejo del sistema productivo.
- Cuantificar los impactos tecnológicos con metas concretas relacionadas con incremento de productividad, mejora en tiempos de proceso, mayor control de trazabilidad, reducción de pérdidas o fortalecimiento del seguimiento administrativo y comercial.

III. CONCLUSIONES

La Cooperativa Agropecuaria Las Baquianas – CABAQ presenta un plan de inversión con condiciones favorables de viabilidad, debido a que muestra coherencia entre los componentes comercial, técnico, financiero, legal e impacto, sobre la base de una unidad productiva existente, asociativa y con experiencia previa en actividades ganaderas. El proyecto identifica una oportunidad clara de fortalecimiento en leche cruda y ganado en pie, describe una estrategia comercial concreta apoyada en visitas directas a compradores y presencia digital, expone un proceso técnico comprensible y articula la inversión con

metas de crecimiento en producción, ventas, formalización y empleo. La organización legal ya constituida y el trabajo conjunto desarrollado por aproximadamente 48 meses fortalecen la credibilidad de la propuesta y respaldan su permanencia en el territorio. **El plan de negocios obtuvo una calificación de 91,79 y, en consecuencia, se concluye que es viable.** Desde el punto de vista de diagnóstico, el plan conserva algunos aspectos por ajustar que no cambian su condición favorable, pero sí deben atenderse para mejorar la ejecución y el seguimiento. En particular, se requiere revisar los costos variables del ganado en pie, porque los márgenes de contribución de destetos y vacas de descarte resultan altos y podrían no estar incorporando todos los factores de costo, entre ellos la mano de obra. De igual manera, los impactos ambientales y tecnológicos son mencionados, pero no quedan cuantificados con indicadores concretos, lo que limita la medición futura de resultados. **El plan de negocios obtuvo una TIR de 31,42%, TIR indica que el proyecto presenta una rentabilidad positiva y favorable para una actividad del sector agropecuario, con capacidad de retorno sobre la inversión en un escenario de fortalecimiento empresarial, aunque su sostenibilidad dependerá de mantener costos completos y de medir con precisión los impactos esperados.** En conjunto, la propuesta reúne condiciones suficientes para avanzar como una iniciativa viable dentro de la convocatoria.

Nota: La evaluación de este plan de negocios se realiza por expertos en evaluación de planes de negocios (humanos) con asistencia de inteligencia artificial (IA)