

Innovaciones para la sostenibilidad de una organización de **pequeños criadores de camélidos**

El caso de **COOPECAN**

DAGOBERTO FERNÁNDEZ PALACIOS, ALBÉRIC HIBON,
GIOVANNA OPE ROMERO, JORGE BASILIO PALOMINO,
JORGE PACO DÍAZ

A través de una doble estrategia que incide tanto en el manejo de los recursos naturales y de los camélidos como en la organización social, la Cooperativa de Producción y Servicios Especiales de los Productores de Camélidos Andinos Ltda. (Coopecan-Perú) ha logrado aumentar la productividad y el ingreso neto de sus miembros para posicionarse en la cadena de valor de los camélidos, modificando las condiciones que les son tradicionalmente desfavorables. Los cambios de prácticas que se describen en este artículo, además de ser social y financieramente sostenibles, tienen un impacto ambiental positivo gracias a la reducción del sobrepastoreo en tierras altoandinas.

Sobrepastoreo en tierras de un socio de Coopecan, Ayacucho, 2014.  Carina Torres

Cuadro 1. Efectos del cambio de las prácticas de alimentación, sanidad y manejo del hato sobre los principales índices productivos en alpacas

Índice productivo		2012	2015
Tasa de preñez		65%	90%
Tasa de abortos		30%	5%
Tasa de natalidad		60%	85%
Tasa de mortalidad de crías (de 1 a 60 días)		40%	5%
Porcentaje del hato esquilado cada año		50%	90%
Peso promedio del vellón (adultos)		4 libras	6,5 libras
Peso vivo por alpaca adulta	hembra	45 kg	65 kg
	macho	50 kg	75 kg
Capacidad de carga de las praderas		1/ha de pradera natural	50/ha de pasto cultivado

Fuente: Coopecan, Proyecto CRIAs, 2016.

En un extremo de la cadena de valor de los camélidos en tierras altoandinas, viven por lo menos 34 000 familias de pastores (recuadro) que son parte de la población rural más pobre y vulnerable del Perú. Con un hato de 150 alpacas en promedio, el ingreso neto anual de una familia de pastores no supera los 1 500 soles (menos de 500 USD), después de deducir los costos de producción de fibra y carne. Al otro lado de la misma cadena de la alpaca, dos empresas industriales en posición de oligopolio procesan el 90% de la fibra que se produce en el país, siendo el 10% restante repartido entre Coopecan-Perú y varias pequeñas empresas familiares. Además de enfrentar condiciones extremas de clima y suelo, la gran mayoría de estas familias no pertenece a una organización suficientemente sólida como para enfrentarse al mercado, ni se beneficia de los resultados de investigaciones realizadas para mejorar sus actuales condiciones. Sin acceso al crédito formal por falta de garantías reales, tampoco disponen de capital para invertir. El caso de la vicuña es aún más difícil pues esta especie sigue amenazada, a pesar de que su manejo en semicautiverio ha sido autorizado desde 2015 bajo estrictas normas de control para su protección. En la comercialización también prevalece una concentración extrema de la fibra.

En este contexto cabe preguntarse cuáles son las innovaciones que conviene implementar, tanto en el caso de las familias como en las políticas, para mejorar los medios de vida de esta población asentada en la puna, donde prevalecen pastizales extensos y fuentes de agua. Presentamos aquí la experiencia de Coopecan-Perú cuyos socios buscan, desde hace varios años, respuestas concretas a estos desafíos.

Los orígenes

Antes de 2008 los alpaqueros que intentaron organizarse frente al mercado se limitaron a acopiar, clasificar y vender directamente su fibra sucia a cualquiera de las dos empresas existentes, y con suerte lograron eludir a los acopiadores locales y regionales de las mismas.

En 2008 se fundó Coopecan-Perú con más de 1 000 socios en cuatro regiones del sur andino: Arequipa, Apurímac, Ayacucho y Cusco, pero con el mismo sesgo anterior: “eludir al acopiador” y “negociar directamente” con las mismas empresas compradoras de la fibra de alpaca. Un análisis a profundidad de la situación llevó a concluir que el precio de la fibra no era el único problema de los socios, sino que para asegurar su sostenibilidad a largo plazo Coopecan tenía que cambiar su modelo de negocio.



Pastos cultivados con riego por aspersión, Centro CRIA, Chullhua, Ayacucho, 4 320 msnm. A. Hibon

Innovaciones de orden técnico y organizacional en un contexto de altos riesgos

La innovación clave para la sostenibilidad de Coopecan ha sido “cambiar el chip” de sus socios, dejando a un lado la actitud asistencialista según la cual el alpaquero “está condenado a la pobreza extrema” y “la solución a sus problemas debe venir de otros”. Un grupo de líderes decidió tomar su destino en sus manos y cambiar el modelo de negocio de la cooperativa, agregando valor a la fibra, integrando la producción primaria de fibra con el procesamiento, reforzando el control de calidad y asumiendo la comercialización directa en el mercado internacional. Este cambio, inédito en el sector alpaquero y de alto riesgo para la cooperativa, se concretó a partir de 2011 en varias etapas, combinando una serie de innovaciones en cuatro áreas estratégicas. Este nuevo modelo, basado en una gestión transparente y con respuestas adecuadas y ágiles a los cambios del entorno, abrió una ruta para que estas familias salgan progresivamente de su situación de pobreza.

Coopecan tiene su sede en Lima con una oficina comercial, dos centros de acopio de fibra en Puquio y Sicuani y una planta procesadora en Arequipa, comprada a crédito en 2014. Este emprendimiento genera hasta la fecha 67 empleos directos permanentes, más de 100 empleos temporales y, hasta octubre 2016, cerca de 6,5 millones de soles en ventas, lo cual tiene un impacto muy significativo en el ingreso neto de sus socios. Cabe destacar que en 2008, cuando Coopecan empezó tenía un solo trabajador en planilla, logró únicamente 300 000 soles de ventas (equivalentes a 95 630 USD al 31 de diciembre de 2008).

Con sus exportaciones Coopecan genera divisas para el país, paga sus impuestos al día, cuenta con varias certificaciones y es socialmente responsable. Todos esos logros han sido posibles gracias al carácter emprendedor y a los esfuerzos de sus socios, así como a la gestión de la organización con enfoque moderno. Dado que ni las entidades financieras locales ni el Agrobanco brindan condiciones apropiadas para esta

¿Cuántas alpacas?

Según el Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) 2012, la población de alpacas en el Perú era de 3 685 500. Pero en 2015, según el MINAG/SEIA, el número total de alpacas subió a 4,31 millones, criadas por un máximo de 86 000 familias que dependen de llamas y alpacas como fuente significativa de ingreso.



Microreservorio de Víctor Flores, Pumanota, Cusco. © A. Hibern

cadena de valor, Coopecan tuvo que recurrir a fuentes de financiamiento extranjeras, combinando fondos de cooperación internacional con micro-financieras que otorgan créditos para capital de trabajo e inversión, bien estructurados.

Las cuatro áreas estratégicas sujetas a innovación son las siguientes: 1) modelo de gobernanza, 2) manejo de recursos naturales (agua y pasturas) y cambio de prácticas en la alimentación, la sanidad y la reproducción de las alpacas; 3) capacidades de gestión de los socios; 4) procesamiento de la fibra y comercialización. Por razones de espacio nos limitamos aquí a exponer las dos primeras.

1. Modelo de gobernanza

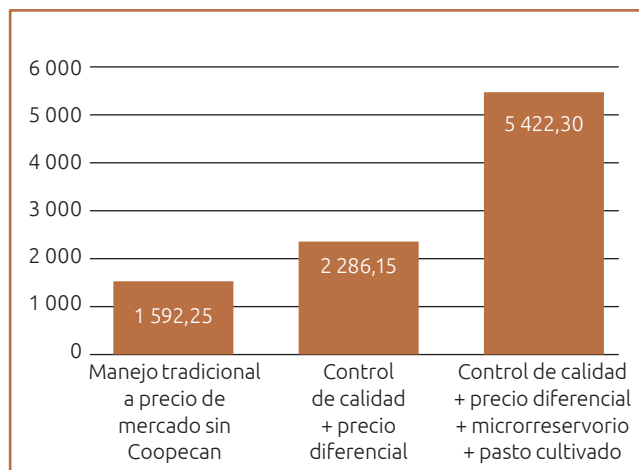
De acuerdo a la Ley General de Cooperativas del Perú, una cooperativa es gobernada por un Consejo de Administración encabezado por un presidente elegido por un periodo de tres años, que rinde cuentas a la Asamblea General. Por lo general se espera que termine su mandato para convocar a una asamblea general, presentar informes y elegir el nuevo presidente. Esta modalidad respeta la democracia interna pero no favorece la elección de socios competentes para la gestión.

En este caso la primera innovación consistió en cambiar la modalidad de elección del presidente, pasando de una elección “democrática” a una elección “democrática por competencias”. Este cambio ha sido manejado con mucha cautela y responsabilidad por Coopecan. Un año antes de terminar el periodo del presidente, se convoca a todos los grupos de base en asamblea general para elegir a sus candidatos “presidenciables”, en total 10. Estos candidatos se comprometen, en una primera etapa, a seguir durante seis meses una capacitación modular en temas claves de gestión (Programa “Pro-Presidente”). Cada módulo, basado en talleres facilitados por profesionales e instituciones particulares, apunta a desarrollar y evaluar las habilidades específicas de cada candidato participante. En una segunda etapa se convoca a los tres mejores finalistas para que preparen su plan estratégico de cinco años y lo sustenten ante un jurado soberano integrado por cinco personas, socios y no socios. Al finalizar ambas etapas, aquel candidato con la más alta calificación es presentado ante la asamblea general para su ratificación como nuevo presidente.

Esta modalidad, innovadora en el ámbito de cooperativas agrarias en el Perú, ayuda a fortalecer la sostenibilidad de la organización por tres razones:

- gracias a la capacitación previa, la persona que asume la presidencia conoce mejor sus responsabilidades, ayudando a la toma de decisiones pertinentes y oportunas;

Gráfico 1. Cambio en el ingreso neto anual del socio de Coopecan con 150 alpacas (Soles)



Fuente: Coopecan, 2016.

- la transparencia del programa y la ratificación de resultados en asamblea legitiman al presidente, lo que evita cualquier intento de desestabilización;
- los otros candidatos que no fueron elegidos para presidente se encuentran familiarizados con la gestión de la cooperativa y ocupan cargos directivos.

Esta innovación en el proceso de elección de presidente ha permitido obtener mayor respaldo de los socios de base. El actual presidente es egresado del programa Pro-presidente y su periodo termina el 20 de enero de 2017. Gracias a su buena gestión la asamblea general de junio de 2016 lo ratificó por un segundo periodo de tres años, lo que da mayor estabilidad a la gestión de la cooperativa.

2. Manejo de recursos naturales y producción primaria de fibra y carne

Los socios de Coopecan son pequeños criadores de alpacas que viven entre los 3 500 y 5 000 msnm. Algunas comunidades manejan también vicuñas silvestres o en semicautiverio. En promedio un socio tiene un hato de 120 a 150 alpacas y obtiene un total de 6 a 7,5 quintales (un quintal de fibra equivale a 100 libras ó 46,5 kg) de fibra sucia al año. El tamaño del hato depende de la disponibilidad de pastos de la pradera natural, la cual a su vez depende de las lluvias y de los bofedales (praderas nativas poco extensas con permanente humedad) en época de estiaje, así como de las prácticas de pastoreo a lo largo del año. La capacidad de carga en esas zonas se estima en una alpaca por hectárea de pradera natural por año (FAO, 2005; Coopecan, 2013). Esta baja capacidad de carga de la pradera natural limita drásticamente el crecimiento de los hatos, condenando a priori a los criadores a tener siempre la misma cantidad de animales y por tanto la misma cantidad de fibra.

Para elevar de manera sostenible el ingreso del alpaquero se requiere incrementar la cantidad de fibra y carne por animal y también el tamaño del hato, mejorando la cantidad y calidad de los pastos. Esto implica hacer un uso más eficiente del agua y romper un paradigma que predomina en el medio, según el cual es imposible cultivar pastos perennes arriba de los 4 000 msnm, a pesar de las evidencias disponibles.

La segunda área de innovación ha sido materia del proyecto Centro de Reproducción e Investigación de Alpacas (CRIA) implementado por Coopecan en Ayacucho y Cusco, entre 2012 y 2015. El trabajo se basa en cosechar agua y sembrar pastos cultivados con riego por aspersión. A partir de un cuidadoso aforo de los ojos de agua en época de

estiaje se cava un microrreservorio de 30 a 45 m³ de capacidad promedio por socio. Con un aforo de por lo menos 0,5 litros por segundo, el riego por aspersión permite mantener durante todo el año entre dos y tres hectáreas de pasto cultivado, sembrando una mezcla de gramíneas: raigrás italiano (*Lolium multiflorum*), raigrás inglés (*Lolium perenne*), festuca (*Festuca arundinacea*) o dáctilo (*Dactylis glomerata*) y avena (*Avena sativa*) y leguminosas como la alfalfa (*Medicago sativa*) variedad dormante, los tréboles blanco (*Trifolium repens*) y rojo (*Trifolium pratense* L.). Adicionalmente cada socio maneja un “dormidero móvil” hecho de malla de nylon que reduce en las crías la incidencia de enfermedades y la vulnerabilidad ante predadores, además de abonar la pradera por turno. Durante la campaña el socio de Coopecan se beneficia de asesoría técnica en sanidad y control de empadres y tiene acceso al servicio de esquila electromecánica en las rutas de acopio donde puede llegar el camión de la cooperativa. Esos cambios tienen efecto sobre los índices productivos (cuadro 1).

Estos cambios se traducen en un impacto muy significativo sobre el ingreso neto del socio, con un incremento de 180% en tres años, a tamaño constante del hato (150 alpacas). De este incremento, un 43% es atribuible al precio diferencial que paga Coopecan por el control de calidad y procesamiento de la fibra. Los 1 980 socios de Coopecan se beneficiaron de este diferencial de precio en 2015. El otro incremento de 137% es atribuible al cambio de prácticas introducidas por el proyecto CRIA que impacta en la producción de fibra y carne. De los 422 socios adscritos a este proyecto, 120 han adoptado todas o parte de estas prácticas cofinanciadas con 40 a 50% del proyecto (gráfico 1). Ampliar este resultado a un mayor número de socios pasa por implementar un programa de microcréditos de inversión de largo plazo (5 a 7 años). Para eso Coopecan está en el proceso de identificar una fuente de financiamiento en condiciones favorables.

El incremento de la capacidad de carga de la pradera, de una alpaca por hectárea de pradera natural a 50 alpacas por hectárea de pasto cultivado, abre la posibilidad de aumentar significativamente el tamaño del hato del socio y por lo tanto de elevar aún más su ingreso neto. Un estudio de factibilidad preparado por Coopecan muestra que un socio que cuenta

con 150 alpacas y un aforo de 0,5 litros por segundo en ojos de agua y bofedales en época de estiaje y “ganas” de invertir, puede disponer en cuatro años de 2,2 hectáreas de pastos cultivados permanentes y criar 270 alpacas. Este incremento potencial de ingreso neto de cerca del 100% por crecimiento del hato se suma al 180% anterior.

Con este manejo más eficiente de agua y pastos se vislumbra un impacto ambiental muy favorable. Al pasar de una alimentación de los hatos basada exclusivamente en praderas naturales a una combinación de pastos cultivados con praderas naturales, se estima que los 1 980 socios de Coopecan dejarán de sobrepastorear 286 000 hectáreas de praderas naturales, hoy con signos evidentes de sobrepastoreo. Esta recuperación de pastos naturales abre la posibilidad de mejorar la alimentación del competidor silvestre de la alpaca por los mismos territorios: la vicuña. Esto es otro capítulo con mucho potencial por explorar. ●

Dagoberto Fernández Palacios, Albéric Híbon, Giovanna Ope Romero, Jorge Basilio Palomino, Jorge Paco Díaz

Cooperativa de Producción y Servicios Especiales de los Productores de Camélidos Andinos Ltda. (COOPECAN) Perú. Dagoberto Fernández Palacios. Gerente general
dfernandez@coopecan.pe

Referencias

- Coopecan Perú, 2013. **Estudio de línea de base para el Proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Productivas y Comerciales de los Productores de Alpacas en Cusco y Ayacucho”**. Lima, marzo-mayo de 2013.
- Coopecan-Perú, 2016. **Informe final del proyecto “Fortalecimiento de Capacidades Productivas y Comerciales de los Productores de Alpacas en Cusco y Ayacucho”**. Peru Opportunity Fund. Lima.
- FAO, 2005. **Situación actual de los camélidos sudamericanos en el Perú**. Proyecto de Cooperación Técnica en apoyo a la crianza y aprovechamiento de los camélidos sudamericanos en el Perú. TCP/RLA/2914. Junio de 2005.
- Fernández Palacios, D., 2015. **Ficha informativa de Coopecan-Perú**. Lima.
- INEI, MINAG, 2013. **IV Censo Nacional Agropecuario 2012**. Resultados Definitivos. Lima, diciembre de 2013.

Crías destetadas en Chullhua. 📷 D. Fernandez, 2015

