

Coopecan una cooperativa de alpaqueros

Nelson Torres, Investigador Instituto del Perú

De acuerdo con la información del último Censo Agropecuario (año 2012), existen en el Perú 82mil productores alpaqueros. El 68.7% de los mismos son varones. Había ese año un total de 3.47MM de cabezas de ganado, para un promedio de poco más de 42 cabezas de alpacas por productor. Puno es el principal productor del país, concentrando el 39.7% del total de alpacas, seguido por Cuzco (14.8%) y Arequipa (13.5%).

El sector de alpaqueros es uno de los más pobres del país. Se estima que el ingreso promedio por venta de fibra por productor es menor a los US\$ 1,500 anuales. Los alpaqueros son pobladores altoandinos, predominantemente quechua hablantes, dispersos en zonas agrestes, de topografía compleja y climas extremos, a los que las alpacas se encuentran adaptadas, pero que complican las condiciones de vida de los alpaqueros.

Tres empresas, el Grupo Michell, Incalpaca y Clasificadora de Lanass Macedo, lideran el mercado alpaquero en el país. Michell tuvo exportaciones por US\$ 95.4MM el año 2021, Incalpaca por un total de US\$ 18.5MM y Macedo por US\$ 10.9MM.

En este mercado altamente concentrado, interviene Coopecan, cooperativa de productores alpaqueros que fue fundada el año 2008, como una iniciativa de más de 1,000 alpaqueros de las regiones Ayacucho, Cuzco, Puno y Arequipa. El año 2021 Coopecan tuvo ventas totales por más de US\$ 4MM, lo que convierte a la cooperativa en el cuarto actor en importancia en el sector alpaquero. Desde su fundación, Coopecan ha afrontado diferentes retos, los enfrentó y creció organizacionalmente, ampliando su actividad económica hasta la industrialización de la fibra de alpaca (tops de alpaca es su principal producto de exportación). Factores externos, extraños por decirlo eufemísticamente, cortaron un proceso de desarrollo que venía consolidando a Coopecan como un referente en el sector alpaquero y cooperativo. En enero 2019, se cerró arbitrariamente su planta industrial, llevando a la organización casi al punto de quiebra entre los años 2019 y 2020. Finalmente, Coopecan logró superar los inconvenientes externos, ajenos a su gestión, y retomó el sendero del crecimiento y la consolidación, inaugurando una nueva planta industrial que es el estandarte de la empresa.

La historia de Coopecan es muy rica y requeriría un documento mucho más largo y complejo para poder reseñarla y rescatar el aprendizaje que la experiencia de esta cooperativa ha generado. Nos concentraremos en tres puntos que consideramos centrales en la gestión de la cooperativa, que han sido esenciales para su consolidación y crecimiento, pero más aún, para trasladar bienestar a sus socios alpaqueros.

En primer lugar, la gobernabilidad y la gestión, en segundo lugar, la mejora tecnológica en la producción de fibra de alpaca y, en tercer lugar, la industrialización y articulación con el mercado externo.

Desde su creación, una preocupación central de los socios de Coopecan y de sus funcionarios ha sido mantener un equilibrio entre los órganos directivos y los órganos de gestión de la Cooperativa. Los socios de Coopecan son alpaqueros, con un nivel educativo bajo. Lograr que los socios que acceden a cargos directivos tengan las competencias necesarias para asumir sus funciones y

responsabilidades, es una preocupación permanente de la organización. El año 2011, con el apoyo de Hampshire Foundation y Agriterra, Coopecan implementó el Programa ProPresidente, que capacitaba a los socios interesados en asumir cargos directivos. Por decisión interna de los socios, todos aquellos que desearan asumir una función directiva, debían capacitarse en el Programa. Posteriormente se implementó el Programa ProJoven, con el objeto de capacitar a hijos de los socios y socios jóvenes, tanto en aspectos técnicos vinculados al trabajo en la cooperativa como para asumir en el futuro roles directivos dentro de la misma.

La capacitación que han recibido los directivos ha permitido que además de los conocimientos básicos de gestión, entiendan a cabalidad la necesidad de la separación de funciones entre los directivos y la gerencia. Y que, en los momentos difíciles, el Consejo de Administración respalde a la Gerencia en la toma de decisiones que podrían resultar complicadas de cara a los socios.

Otro aspecto central en la consolidación de Coopecan ha sido la permanencia del Gerente General y de la Gerente de Administración por más de 10 años en sus puestos. Los mecanismos de control interno y las capacidades que han desarrollado los directivos, han permitido que Coopecan desarrolle un modelo de gobernabilidad que la aproxima a empresas privadas de accionariado difundido, con los espacios adecuados para la rendición de cuentas y control de la gestión de los funcionarios.

Consolidar la gestión de Coopecan no hubiese sido suficiente para lograr que su base social se beneficie plenamente con el crecimiento y mejora de la organización. Los indicadores de ingresos de los socios eran, como de todo el sector alpaquero, muy bajos al inicio del proceso. En este aspecto, se trabajó en dos líneas, ambas conducentes al incremento en los ingresos de los asociados: la mejora tecnológica en la crianza de alpaca en el lado del abastecimiento de materia prima y la industrialización de la fibra de alpaca y articulación con el mercado externo en el lado de la comercialización.

La baja productividad de las alpacas es consecuencia tanto del deterioro genético de los animales, como de las inadecuadas condiciones de producción. Coopecan, en coordinación con aliados estratégicos, implementó un programa que atendió ambos frentes. Se compró machos con una carga genética adecuada, que se introdujeron como reproductores en las zonas donde se encuentran los socios de Coopecan, en las regiones Cuzco y Ayacucho. Pero, es evidente que la mejora genética no es suficiente para generar un incremento en la productividad. Es necesario dotar a los animales de los alimentos y las condiciones generales necesarias, para que su desarrollo sea adecuado y les permita aprovechar su potencial genético en forma óptima.

El desarrollo tecnológico diseñado e implementado por Coopecan atiende todas las etapas del proceso productivo, empezando con los pastos. Se busca cambiar el tradicional pastoreo en campo abierto por la crianza de las alpacas en áreas con pastos cultivados y mejorados, regados con agua proveniente de ojos de agua, acumulada en pequeños reservorios y mediante riego por aspersión utilizando la diferencia de alturas. Una hectárea de pastos naturales puede proporcionar alimentos para una alpaca por año. Una hectárea de pasto mejorado puede alimentar a cincuenta alpacas por año. La mejora en la alimentación se complementa con la implementación de cercos eléctricos (alimentados con energía solar) para proteger los animales de los predadores, cobertizos para proteger los hatos de las heladas, entre otras mejoras complementarias.

Las tecnologías implementadas por los socios de Coopecan han permitido un significativo incremento en los ingresos. El año 2015 la cooperativa sistematizó la experiencia. En un escenario previo al proyecto, con un hato promedio de 150 alpacas, los ingresos anuales por productor eran en promedio de sólo US\$ 1.5mil anuales. Con la mejora en el manejo de la fibra (capacitación de la cooperativa) y el diferencial de precios que la cooperativa puede pagar, el ingreso promedio de incrementó hasta US\$ 2.3mil anuales. Con la implementación de las tecnologías los ingresos se incrementaban hasta US\$ 5.4mil anuales.

Al día de hoy, los ingresos de los productores que han implementado las tecnologías superan los US\$ 10mil anuales, con un incremento en el tamaño de sus hatos por encima de las 350 alpacas. Coopecan ha venido monitoreando el desempeño de los socios que han implementado las tecnologías. En el siguiente cuadro se resume los resultados de 3 de tres de los socios de Coopecan, quienes participaron en el proyecto de mejora desde la primera etapa de implementación.

Incremento de los Ingresos de Socios de Coopecan

Productor	Año 2014			Año 2021		
	Alpacas	Ingreso Anual por Venta de Fibra (en S/).		Alpacas	Ingreso Anual por Venta de Fibra (en S/).	
Cecilio Montoya	60	S/. 3,360		650	S/. 45,120	
Mauricio Santaria	120	S/. 5,040		470	S/. 35,600	
Jorge Basilio	200	S/. 8,400		800	S/. 62,400	

Fuente: Coopecan

Sin la industrialización de la fibra y la articulación directa con los compradores en Europa, EEUU y China, el proceso de Coopecan quedaría trunco. Los diferenciales de ingresos por la exportación directa son trasladados a los socios proveedores, que además tienen ahora más fibra disponible por la tecnificación de la crianza. El BID apoya la masificación de los desarrollos tecnológicos para los alpaqueros. Ha facilitado los recursos para implementar un programa de créditos internos orientado a la implementación de las tecnologías en campo.

La cooperativa cuenta hoy con una nueva planta industrial en Arequipa y viene modernizando la maquinaria que utiliza. Ha pasado con éxito la auditoría de la certificación RAS (Estándar de Alpaca Responsable) y se encuentra a la espera de la emisión formal de la certificación, lo que les permite llegar a mercados diferenciados. Ha desarrollado un sistema de trazabilidad basado en blockchain (también con apoyo del BID) que permite a los compradores identificar a los alpaqueros de los que procede la fibra con la que se elaboraron los tops de alpaca que adquieren. Los beneficios económicos de la industrialización y la exportación son trasladados a los alpaqueros socios, que reciben precios que pueden ser usualmente 20% a 25% superiores a los que reciben de los acopiadores.

Los socios de Coopecan soñaron con ser empresarios. En el camino aprendieron hacerlo. Hoy venden en Europa, China y EEUU y han logrado hacer de su actividad alpaquera una actividad rentable y, sobre todo, fuente de bienestar para sus familias. Las piedras en el camino, ajenas a la gestión interna, los fortalecieron y ahora miran con optimismo el futuro.