

PROYECTO AGRICULTORES FAMILIARES, INNOVACIÓN Y MERCADOS
ATN/RF-16108-RG

Producto 2. Informe con 12 estudios de caso concluidos

Consorcio Esperanza Yerbatera, Provincia de Misiones, Argentina

Autores: Francisco Fabio, Rosana Bogado, Juan Octavio D'addario,
Javier Gortari, Alejandro Oviedo

Coordinación: Francisco Rodríguez

2020





Códigos JEL: Q16

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un programa de cooperación administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), pero con su propia membresía, estructura de gobernabilidad y activos. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, FONTAGRO, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

El presente documento ha sido preparado por Francisco Fabio, Rosana Bogado, Juan Octavio D'addario, Javier Gortari, Alejandro Oviedo
Coordinación: Francisco Rodríguez
Edición: Federico Miri

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial- SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

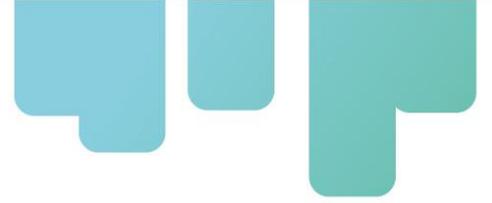
Esta publicación puede solicitarse a:

FONTAGRO

E-mail: fontagro@fontagro.org

Web: www.fontagro.org





Resumen

Frente a los problemas de financiamiento y comercialización, 11 pequeñas cooperativas de productores de Yerba Mate en Misiones crean el *Consortio "Esperanza Yerbatera"*, con el objetivo de modificar las relaciones con los mercados y la vinculación con las políticas públicas específicas.

Este informe de caso tiene por objetivo reflexionar sobre el proceso de conformación y consolidación del *Consortio "Esperanza Yerbatera"*, ante las dificultades que enfrentan los agricultores familiares y sus organizaciones para lograr articular producción, elaboración del producto, financiamiento y comercialización. Centramos la atención en las dinámicas en el plano organizativo, y en las innovaciones asociativas para la comercialización.

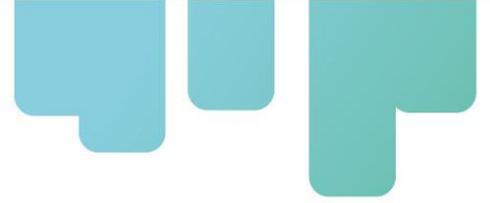
Analizaremos el Consorcio como un dispositivo organizativo innovador, valorando la coordinación de esfuerzos de las cooperativas que lo componen y de sus asociados, en función de comercializar yerba mate envasada en forma directa y en mercados alternativos. Según sus testimonios buscan ofrecer un alimento de calidad, fortaleciendo vínculos entre organizaciones de productores y consumidores, y tratan de mejorar las condiciones de acceso y permanencia a los mercados. Pero también plantean la necesidad de redefinir las relaciones con otros actores del encadenamiento económico yerbatero, con apoyo de políticas públicas específicas.

Este estudio de caso se basa en una metodología de investigación cualitativa, a partir de la implementación de **métodos participativos** y de la revalorización de los saberes locales, promoviendo la participación de las cooperativas y de las organizaciones involucradas.

Mediante el conocimiento de innovaciones tecnológicas, institucionales y organizacionales y con el diseño de herramientas adecuadas a su sustentabilidad y multiplicación, nos proponemos **contribuir al fortalecimiento** de estrategias innovadoras de producción y comercialización de alimentos que permitan retener para los productores familiares una mayor proporción del valor generado.

Palabras clave

Cooperativas - Mercados Alternativos - Innovaciones Comerciales



Introducción

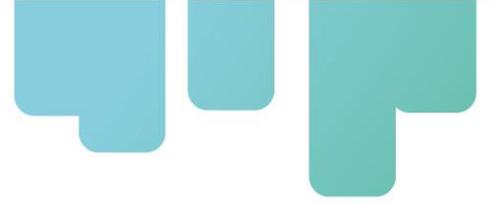
Los **agricultores familiares** en Misiones, en particular aquellos asociados en cooperativas, son importantes productores y proveedores de alimentos. Sin embargo, han sido relegados en distintos momentos históricos a posiciones desventajosas en los mercados y excluidos de la formulación de políticas públicas específicas para hacer frente a las profundas asimetrías existentes.

En el caso de la producción de yerba mate en Misiones, la importancia económica y social que fue ganando la actividad, se advierte en la cantidad de productores y trabajadores involucrados: cerca de **17 mil productores de hoja verde**, la mayoría con características de agricultores familiares, el 80% con plantaciones de menos de 10 hectáreas. También se movilizan cada temporada alrededor de **15 mil trabajadores** para la cosecha, tarea que sigue siendo manual por las dificultades técnicas para su mecanización, pero muy precarizada en términos de condiciones de trabajo.

La actividad de molienda, elaboración y envasado de yerba mate es la segunda en importancia económica a nivel provincial, después de la foresto industria. En la primera etapa industrial de secanza existen algo más de **200 establecimientos** y alrededor de **100 que realizan la etapa final de molienda y envasado**.

Actualmente el encadenamiento económico de producción, elaboración y venta de yerba mate es dominado por unas pocas grandes empresas concentradas en los eslabones de industrialización y comercialización, proceso que se ha agudizado en los últimos treinta años, a partir de la desregulación del sector ocurrida a inicios de la década de 1990. En los últimos años también se ha incrementado la integración vertical de algunas de las principales agroindustrias, que incluso avanzaron sobre el control de la producción primaria, caracterizada por una presencia ampliamente mayoritaria de agricultores familiares. El funcionamiento de la cadena agroindustrial yerbatera, que históricamente se abastecía de materia prima proveniente de los pequeños productores, se viene modificando paulatinamente.

El lugar estratégico que históricamente han tenido las cooperativas también se viene transformando por este proceso. Desde principios del siglo XX se crearon numerosas **cooperativas agrícolas** en la provincia de Misiones, y las cooperativas de productores yerbateros y tealeros fueron adquiriendo gran importancia económica y simbólica en la región. Este desarrollo ha configurado un sector cooperativo de magnitud importante, pero de gran heterogeneidad en la provincia. Con el tiempo, algunas cooperativas se han capitalizado, incorporando distintas etapas del proceso de elaboración y envasado, accediendo a distintos mercados. Pero también encontramos numerosos ejemplos de endeudamiento, descapitalización y quiebras. Esta historia, con logros y frustraciones, se hace presente en el discurso de los dirigentes agrarios y rurales, pero también de funcionarios políticos que disputan los escenarios



en los cuales plantean distintos posicionamientos.

En los primeros años de este siglo XXI, con el protagonismo de pequeñas cooperativas, y el impulso de políticas públicas nacionales, emergen y se multiplican procesos de innovación referidos, entre otras cosas, a los **canales de comercialización** (ferias y mercados de proximidad, circuitos cortos y encadenamientos económicos) que buscan generar y retener valor agregado a través de estrategias asociativas protagonizadas por agricultores familiares, en distintos territorios.

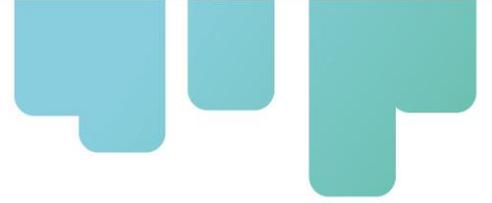
Abordamos el estudio de caso sobre el *Consortio "Esperanza Yerbatera"* en la provincia de Misiones, Argentina, como parte del Componente I del Proyecto: *Caracterización y análisis de los procesos de innovación de la Agricultura Familiar para el agregado de valor, la diferenciación de sus productos y el acceso al mercado.*

Mercados, innovaciones y gobernanza

El proyecto propone tres ejes analíticos. Se parte de la concepción de los **mercados como construcciones sociales**, reguladas y asentadas en territorios específicos. Se diferencia de aquellas ideas hegemónicas en las ciencias económicas que caracterizan a los mercados como arenas autónomas, auto reguladas, en que las interacciones sociales, los conflictos de intereses, las asimetrías, son vistas como factores exógenos que des-naturalizan las reglas del libre mercado. Concepción ideológica que ocupó una posición dominante en la teoría económica durante mucho tiempo y que impidió que los mercados concretos sean más estudiados.

En este trabajo concebimos que las características que asumen los mercados (en este caso de comercialización de yerba mate en sus diferentes etapas) están profundamente incrustadas en el entorno social, condicionadas por los posicionamientos que asumen los actores concretos que se desenvuelven en él. Prácticas y representaciones, recursos y condiciones en que se negocia y se despliegan estrategias –convencionales o innovadoras-, se comprenden en el marco de una historia y una territorialidad social específica.

Los mercados son resultado de múltiples y heterogéneas interacciones sociales, presentes en las transacciones comerciales o intercambios de bienes materiales y simbólicos. Desde esta perspectiva se analizan las interacciones que se dan en los mercados en un contexto más amplio, buscando conocer cómo los actores sociales se ven influenciados por la situación económica, el sentido de pertenencia a grupos o asociaciones sociales o culturales, las reglas o normas vigentes, etc. Este enfoque supone incorporar al análisis, no solamente el intercambio de bienes materiales, sino también no materiales (afecto, honor, poder, sentimientos, conocimiento, información, etc.).



La segunda dimensión analítica está relacionada a la **innovación** como un proceso interactivo continuo e histórico, relacionado con el entorno social en el que se manifiesta. De esta manera, las innovaciones en los procesos productivos y en los dispositivos de comercialización se relacionan con saberes acerca del alimento y su origen territorial y social, y deben ser abordadas en múltiples dimensiones: económicas, comerciales, de agregado de valor tanto económico como cultural (identidad, arraigo, equidad).

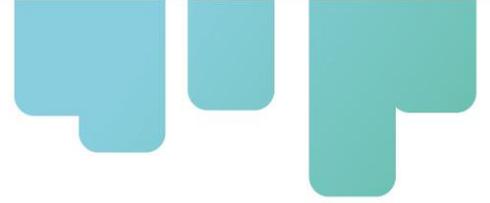
Nos referimos a la innovación como un proceso de ida y vuelta, donde la sociedad construye tecnología y la tecnología incide en los procesos sociales. Numerosos y variados efectos pueden ser contemplados desde esta visión constructivista de la innovación tecnológica *“las transformaciones tecnológicas son concebidas como el resultado de múltiples procesos de interacción entre los actores involucrados y sus vínculos con los artefactos”* (Lundvall, 2002, 2016).

En este trabajo se estudiará la innovación de procesos, haciendo hincapié en los cambios organizacionales (logística, venta conjunta, modos de relación con movimientos sociales y políticas públicas), como resultado de procesos de aprendizaje de tipo acumulativo y múltiple, relacionados con las prácticas e interacciones sociales, el intercambio de informaciones y conocimientos.

Tenemos una mirada crítica de las visiones modernizadoras de la innovación, que hacen referencia a tecnologías generadas en centros de investigación científico-técnicos, que se difunden de modo lineal hacia los productores, en este caso rurales, y se consolidan a través de los mercados. En ese sentido, resulta particularmente interesante la noción de **novedades**, ya que focaliza en las prácticas creativas e inventivas de los agricultores. Las novedades son modificaciones o rupturas con los modos de hacer, con las rutinas existentes. Son maneras nuevas de pensar y de hacer que tienen el potencial de hacer mejor esas rutinas (Van der Ploeg et al., 2004). Según este autor las novedades surgen en nichos en los cuales los agricultores, en sus interacciones, logran consolidar y difundir innovaciones. Pero estos procesos de creación de novedades no suceden en un espacio local aislado, sino que hay reglas y normas, marcos institucionales, creencias e intereses que sirven de guías para los actores, que tienen una influencia más amplia y que se identifican con el *régimen socio-técnico*.

En este análisis se considera la noción de **gobernanza** para dar cuenta de las dinámicas asociativas y de articulación entre los actores públicos y privados presentes en el territorio. Desde esta perspectiva analítica indagamos sobre la relación entre conocimiento y poder, no solamente entre productores y dirigentes de las organizaciones, sino también entre profesionales - técnicos y productores, entre productores y consumidores, entre intermediarios - vendedores y organizaciones de consumidores.

No obstante, al destacar la cooperación, la toma horizontal de decisiones, y la coordinación de los actores sociales, no se deberían omitir las desigualdades sociales y económicas existentes, y



los efectos de las asimetrías de poder.

Para una utilización crítica del concepto de gobernanza es necesario entonces distinguir las dimensiones analíticas y normativas asociadas a este término (Graña, 2005; Foyer, 2010). En este sentido, un aspecto esencial en el desarrollo de nuestros estudios, es el análisis de las desigualdades y los conflictos entre los actores sociales. El uso acrítico de la noción de gobernanza puede alentar interpretaciones que destaquen exclusivamente las modalidades de asociación, construcción de consenso, coordinación y cohesión entre los actores. En el análisis de las relaciones de poder, también “están presentes” las imposiciones y resistencias, las tensiones, enfrentamientos y conflictos en la esfera del mercado.

Estas tres dimensiones, -la construcción social de los mercados, la noción relacional de la innovación con su entorno y las relaciones de poder en la gobernanza-, están presentes en las preguntas de las entrevistas realizadas a productores, a directivos de las cooperativas y el Consorcio, y a técnicos de los programas del Estado.

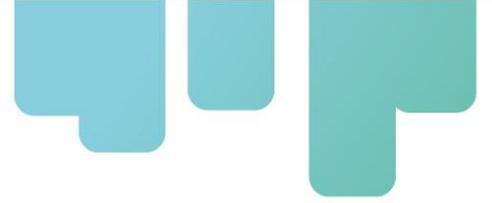
Objetivos y metodologías

El **propósito del proyecto** en el que se enmarca este Informe es comprender y visibilizar las innovaciones productivas, asociativas y de comercialización de organizaciones de agricultores familiares, con el objeto de potenciarlas y aportar a la discusión y diseño de políticas públicas apropiadas para su robustecimiento y multiplicación.

En este marco el estudio de caso sobre el *Consorcio "Esperanza Yerbatera"* se orientó por los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y conocer estrategias de **producción y comercialización** de Yerba Mate, teniendo en cuenta prácticas, representaciones e interacciones entre los actores participantes.
- Comprender las **novedades innovadoras**, en tanto dispositivos organizacionales e institucionales y conocer su incidencia, tanto entre las organizaciones involucradas como en los circuitos de producción y comercialización.
- Analizar las relaciones de poder entre diferentes actores, así como los modos de **gobernanza territorial** que subyacen en esas experiencias.

Optamos por la utilización de una **estrategia metodológica** cualitativa. Este tipo de abordaje permite un proceso interpretativo de indagación desde distintas tradiciones metodológicas, para examinar un problema social desde una perspectiva *multimetódica, naturalista e interpretativa*. Es decir que, según Denzin y Lincoln (en Vasilachis 2006), los investigadores e investigadoras indagan en situaciones “naturales”, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en



términos de los significados que las personas les otorgan. Este estudio se sustenta en la recolección de una variedad de materiales empíricos que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados que les otorgan los actores.

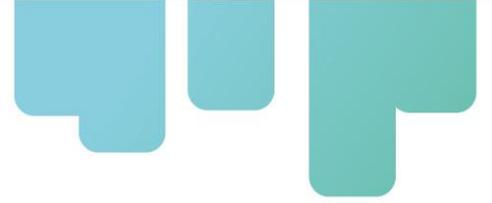
Este tipo de abordaje, según Mason (en Vasilachis 2006), tiene tres elementos comunes: está fundado en una posición filosófica interpretativa, en el sentido de que se interesa en las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido; se basa en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen y; está sostenido por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad y el contexto.

Este tipo de metodología para abordar los objetivos del presente estudio, proporciona conocimientos acerca de la dinámica de los procesos sociales, del cambio y de los contextos sociales, a partir de preguntas ¿Cómo? y ¿Por qué? (Vasilachis, 2006).

Finalmente, este estudio busca establecer, de una manera flexible, vinculaciones entre la dimensión conceptual y los casos empíricos. Permite hacer significativo al caso individual en el contexto de la teoría, al reconocer sus características comunes y diferentes a otros casos similares. Provee nuevas perspectivas de lo que ya conocemos y nos dice más de lo que las personas piensan; nos permite comprender qué significa y qué implica (Neiman y Quaranta, 2006).

Para el estudio del caso *Consortio "Esperanza Yerbatera"* se combinaron los siguientes métodos: entrevistas semiestructuradas, grupos focales, mapa de actores y línea del tiempo. Los actores que participaron de las entrevistas y grupos fueron: directivos y asociados a las cooperativas, directivos del Consorcio, responsables administrativos y de ventas de las cooperativas seleccionadas, referentes de cooperativas de consumo y comercialización, y técnicos de distintas agencias del estado nacional y provincial.

Las prácticas y representaciones sobre el Consorcio *"Esperanza Yerbatera"* se ponen en juego, discuten y acuerdan en tres planos: cooperativas, Consorcio y políticas públicas. En este informe no abordaremos de manera pormenorizada las particularidades de cada cooperativa que integra el Consorcio. Nuestro abordaje está orientado al funcionamiento general del mismo. De todos modos, el trabajo de campo previo realizado con socios y directivos de cuatro de las cooperativas (*Las Tunas, Río Paraná, Caficla y El Colono*), nos permitió un acercamiento progresivo al análisis de las características del funcionamiento del Consorcio.



Producción, elaboración y comercialización de Yerba Mate

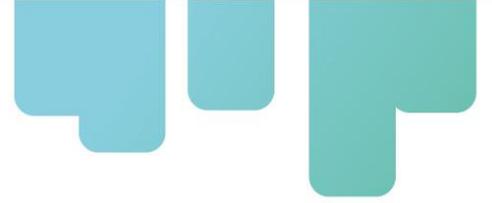
La producción de Yerba Mate es una actividad económica regional en la Cuenca del Plata, cuya historia se remonta a los **pueblos originarios** y que adquirió proyección comercial desde los pueblos jesuíticos y el establecimiento de los virreinos coloniales. Siglos más tarde, la expansión del frente agrario en el territorio de Misiones estuvo fuertemente ligada a la plantación de yerba mate por parte de **'colonos'** inmigrantes de origen europeo en sus explotaciones familiares, que fueron llegando a partir de principios del siglo XX, configurando las características socioeconómicas de la región hasta la actualidad. Este tipo social agrario, de base familiar, pero con posibilidades de capitalización e integración a complejos agroindustriales, ha sido motivo de numerosos estudios y caracterizaciones en los que se ha tratado de dar cuenta de sus estrategias familiares y comerciales que lo acercaban o distanciaban de las llevadas adelante por campesinos, o por unidades empresariales. En palabras de Bartolomé (1975), la yerba mate cumplió el rol de "cultivo poblador". No obstante, en estas unidades productivas, también se desarrollaron en forma complementaria otras producciones agrícolas, ganaderas o forestales.

Además de promover la inmigración y la colonización, el **Estado** desempeñó un rol activo en el desarrollo de la actividad económica yerbatera y posteriormente en su regulación: la creación en 1936 de la **CRYM** (Comisión Reguladora de la Yerba Mate) y de un Mercado Consignatario, buscaba equilibrar oferta y demanda, con cupos de cosecha y necesidad de autorización de nuevas plantaciones, evitando las crisis de sobreproducción frecuentes en la actividad yerbatera. A través de la fijación de un precio referencial sostenido por el Estado, se intentó garantizar un excedente para los productores primarios que les permitiera capitalizarse, contratar trabajadores para las cosechas y contribuir al desarrollo social y económico del territorio.

Como parte de las transformaciones en los sistemas alimentarios globales, a lo largo del siglo XX se agudiza la concentración en los eslabones industriales y comerciales que comandan las cadenas agroindustriales, en Argentina particularmente a partir de la desregulación económica en la década de 1990, con la **eliminación de la CRYM**. Este organismo durante más de 5 décadas había sido el encargado de coordinar e implementar políticas de regulación de precios mínimos y máximos, cupos de plantación y cosecha, así como medidas de promoción comercial de la yerba mate en distintos mercados.

La desregulación a partir del Decreto Nacional N° 2284 (Menem-Cavallo) de 1991, aceleró la concentración de la renta del sector yerbatero. **Siete empresas industriales** con sus principales marcas y tres grandes cooperativas concentran el 90% del mercado y de éstas, las 4 más grandes acumulan el 50% de las ventas (PEYM, 2013).

Parte de esa renta comenzó a ser disputada por actores más poderosos que aparecieron en la



cadena comercial durante la década del '90: los **hipermercados** (Halliburton, 2015). Esta puja impactó directamente en la presión hacia abajo de los precios pagados a los productores primarios y de los salarios a tareferos (peones cosecheros). La situación explotó en junio de 2001, cuando organizaciones de productores yerbateros y tareferos hicieron una manifestación de protesta en la plaza central de Posadas, donde acamparon y permanecieron con sus tractores por espacio de un mes, lo que se llamó “El Tractorazo”, buscando la intervención de los gobiernos provincial y nacional, a fin de establecer mejoras en los precios para la materia prima (Gortari y Sena, 2018).

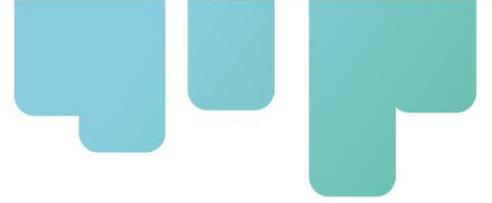
Al año siguiente se aprobó en el Congreso Nacional la creación del Instituto Nacional de la Yerba Mate (**INYM**, Ley 25.564, Decreto Reglamentario N° 1240/02). En los años sucesivos de la primera década de este siglo se alcanzó una sustancial mejora de los precios de la hoja verde y de la yerba canchada¹. Pero la falta de controles y de medidas diferenciales en favor de los pequeños productores, no pudieron detener el avance de **grandes plantaciones** con capitales vinculados a las empresas molineras, que logran rendimientos productivos muy por encima del promedio y generan un margen diferencial de rentabilidad, profundizando su posición dominante.

La producción y comercialización de Yerba Mate en la República Argentina es un importante negocio, con un valor de ventas del orden de los U\$S 1.000 millones anuales y un mercado consumidor interno y externo que muestra una dinámica sostenida de crecimiento, así como interesantes perspectivas de desarrollo a partir de exploraciones sobre nuevos productos y aplicaciones. De los 300 millones de kilos producidos anualmente en Argentina, unos 40 millones se destinan a la exportación y el resto (87%) al mercado interno (Gortari, Sena, Batista, 2020:8).

Por cuestiones climáticas y de suelo, las plantaciones de yerba mate se concentran en Argentina, Brasil y Paraguay, y en Argentina en las provincias de Misiones (90%) y norte de Corrientes (10%). Por hábitos de consumo y niveles de precio es un producto destinado fundamentalmente al mercado interno de todo el país, que no tiene sustitutos de relevancia, ni competencia de producción importada, un mercado comercialmente maduro y consolidado, que se expande lentamente.

En el **mercado interno** se registra un consumo de 6 kilos por habitante/año, con un crecimiento asociado al incremento vegetativo de la población. Estudios de mercado realizados por el INYM muestran que en el 90% de los hogares argentinos se consume mate. El 80% de la yerba se vende a través de súper e hipermercados, el 11% en autoservicios y el resto en almacenes, despensas, quioscos y otros canales de comercialización.

¹ Se habla de hoja verde a la cosechada en los yerbales y transportada hasta los secaderos. Allí se acopia y comienza el proceso de elaboración. La yerba mate canchada es la yerba que ha atravesado el proceso de exposición a fuego directo y al calor y ha sufrido una primera molienda o molienda gruesa. Es la materia prima de los molinos, para su posterior envasado y venta como yerba mate elaborada.



Podemos agregar que la yerba mate es un alimento de consumo masivo para los argentinos, y de importante gravitación en la producción y el trabajo de miles de agricultores familiares y trabajadores de la región productora.

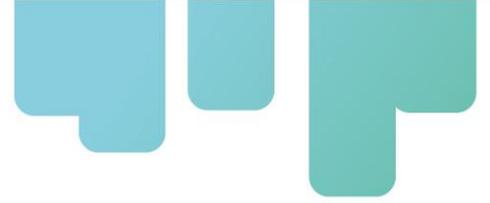
El hecho de tratarse de una actividad con historia, arraigo cultural y presente vigoroso en términos sociales y económicos, hace que también tenga un impacto relevante en la vida cotidiana de las cuarenta mil familias misioneras que están involucradas en la producción yerbatera. Y es ahí donde encontramos que la distribución de los ingresos generados provoca un importante proceso de acumulación de ganancias en los actores más encumbrados de la cadena de valor (una docena de empresas verticalmente integradas y grandes productores asociados), pero produce y reproduce en simultáneo, situaciones de pobreza en decenas de miles de familias de pequeños productores y de trabajadores rurales cuyo sustento depende de esta economía regional (Gortari, Sena, Batista, 2020: 18).

Durante el siglo XX la creación de cooperativas permitió a los productores unirse para compensar desventajas de escala y gestionar en forma colectiva las etapas de acopio, industrialización y comercialización. También se constituyeron, en algunas oportunidades, en articuladoras con políticas públicas diferenciadas de fortalecimiento a los agricultores familiares y sostén de la actividad productiva (créditos por parte del gobierno provincial para plantaciones de mayor productividad, manejo de suelos, financiamiento para el levantamiento de la cosecha y/o para inversiones en líneas de secaderos, depósitos y equipos/maquinaria de trabajo). Contar con fondos para acopiar la yerba cosechada es fundamental para las cooperativas, en cuanto a poder captar la producción de sus socios pagando los precios de referencia. Las cooperativas pueden elaborar así un cierto volumen de yerba canchada, pero necesitan financiamiento para poder estacionarla durante un año y medio.

De no conseguirlo se verá obligada a venderla a los grandes molinos privados que presionan sobre los precios en el marco de la necesidad financiera de la cooperativa: para pagarle a los socios la hoja verde en un plazo razonable o para devolver al banco los créditos utilizados. Contar con el apoyo financiero como para llegar a disponer de yerba debidamente estacionada y poder envasarla y comercializarla con marca propia, es el punto clave sobre el que gira la posibilidad de fortalecer económicamente a las cooperativas (Rodríguez et al., 2019: 6).

Entre los problemas que aparecen ya iniciado el siglo XXI, se destaca la interrupción en el financiamiento que recibían las cooperativas pequeñas para adquirir la producción de hoja verde de yerba de sus socios.

...con el Estado provincial no podíamos seguir articulando, porque se empieza a cortar



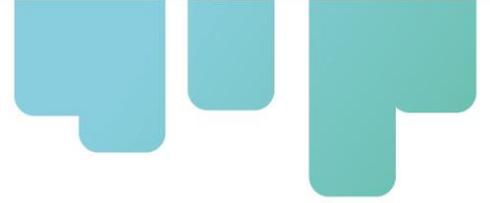
la cadena de crédito histórica que tenía, que eran créditos a un año, que se iban financiando y permitían a la cooperativa levantar la cosecha de los socios, pagarles, pero después tenían que vender la canchada (...) la situación de las cooperativas, hace que no sean sujetos de crédito del Banco, entonces iban a desaparecer en el tiempo si no conseguían recursos que permitan levantar la cosecha y generar capital (Entrevista a Técnico de la SAF, 2018).

Al no poder acceder a créditos para participar en todo el proceso de elaboración, las cooperativas perdían autonomía, en condiciones desiguales de negociación con las grandes empresas compradoras, que bajaban los precios pagados por la yerba canchada,

...eso llevó a una descapitalización de los socios y de las cooperativas, y que, sumado a políticas de Estado que no apuntaban justamente al sostenimiento de las Cooperativas, sino apuntaban a una dependencia de la integración piramidal de la cadena, hizo que las cooperativas en 2011 se juntaran y vinieran a nosotros, que ahí un poco nace el proceso del Consorcio (Entrevista Técnica del Consorcio, 2019).

En este contexto, los productores preferían vender hoja verde de yerba a las empresas que pagaban a menores plazos. Las cooperativas, cada una por su lado, también se veían obligadas a vender la yerba canchada para pagar a sus socios, obteniendo precios inferiores que impedían su capitalización. Las dificultades de financiamiento para completar un proceso que lleva dos años desde la cosecha hasta la venta final del paquete de yerba, y la falta de volumen para atender con continuidad y calidad las oportunidades de mercado, evidenciaron la necesidad de asociar las pequeñas cooperativas para mejorar su capacidad operativa y de escala de comercialización.

En el año 2011, con el apoyo de nuevas políticas públicas, y la participación de técnicos principalmente de la Secretaría de Agricultura Familiar (SAF) y del Ministerio de Desarrollo Social de Nación, se realizó un relevamiento de las necesidades y posibilidades de las cooperativas y se convocó a reuniones para la conformación del Consorcio. Hasta entonces, desde dependencias nacionales como éstas no se trabajaba con el sector yerbatero por considerar que eran productores más capitalizados (Ver descripción del proceso de conformación del Consorcio "Esperanza Yerbatera" en Rodríguez et al., 2019).



Las Cooperativas y El Consorcio "Esperanza Yerbatera"

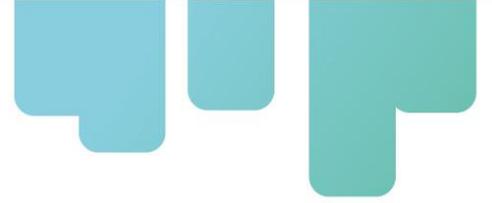
El Consorcio "Esperanza Yerbatera" está conformado por cooperativas de pequeños productores de yerba mate de la provincia de Misiones. Su creación en el año 2011 es una de las respuestas surgidas ante las dificultades que enfrentaban los agricultores familiares y sus organizaciones para lograr articular la producción, la transformación del producto, el financiamiento y su comercialización.

Mapa 1: Localización de las cooperativas que integran el Consorcio Esperanza Yerbatera



Cooperativas del Consorcio Esperanza Yerbatera

1. Agropecuaria Forestal de Industrialización y Comercialización de Aristóbulo del Valle (CAFICLA)
2. Agrícola Hipólito Yrigoyen Ltda.
3. Agropecuaria y de Consumo Ltda. "El Colono" de Campo Ramón
4. de Trabajo y Consumo Río Paraná Ltda.
5. Agrícola Tealera Campo Viera Ltda.
6. De Las Tunas Agrícola Industrial Ltda.
7. Agrícola Yerbatera de Apóstoles Ltda. (C.A.Y.A.L.)
8. Yerbatera de Apóstoles Ltda. (Co.Y.A.L.)
9. Agropecuaria e Industrial Paraje Km. 1308 Ltda.
10. Agropecuaria Forestal Siete Estrellas Ltda.
11. de Servicios Públicos, Agropecuaria y Forestal San Lorenzo Limitada.



Como se ha mencionado anteriormente, los miembros de estas cooperativas yerbateras son fundamentalmente agricultores familiares, en su mayoría propietarios de pequeñas unidades productivas (entre 25 y 50 hectáreas, con una parte menor implantada con yerba mate), presentes en distintas zonas de la Provincia de Misiones.

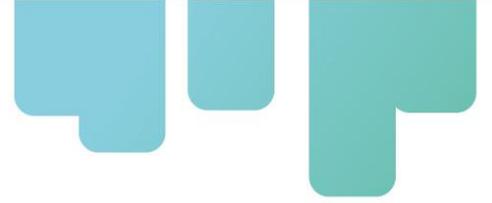
Los cooperativistas destacaban como una de sus principales dificultades el tiempo de estacionamiento que requiere el producto, pues mientras esa yerba aún no se vende, ya se inicia la zafra siguiente, es decir que tienen que volver a comprar hoja verde para secar. De esta forma, se genera un cuello de botella financiero que los dirigentes de las cooperativas expresaron como el principal problema para encarar el negocio yerbatero. Por su parte, los productores socios de las cooperativas esperan que ésta les compre la hoja verde en mejores condiciones de pago que otros compradores; si esto no es así, muchos terminan vendiendo a quienes pagan mejores precios y/u ofrecen plazos de pago más cortos, generando desabastecimiento de materia prima y pérdidas para las cooperativas.

Los vaivenes de la economía son así, está la oferta y la demanda y nosotros como pequeña cooperativa soportar o tener la producción sujeta es difícil, porque somos una cooperativa pequeña, donde el productor no puede esperar 6 meses o un año para cobrar su producción, sino que él necesita el día a día. Entonces ahí es donde se complica y donde las cooperativas entramos a perder esa capacidad, porque aparece un tercero que ofrece un precio más bajo, pero en efectivo, y por la necesidad del productor para la subsistencia de la familia, el estudio de sus hijos, la atención del hogar, termina malvendiendo su producción para poder hacer ese paso. Y es ahí también donde la cooperativa empieza a decrecer con su stock y con su capacidad (Presidente, Cooperativa Tealera de Campo Viera, 2018).

Frente a esa problemática se integró el Consorcio “Esperanza Yerbatera”: 11 cooperativas pequeñas que inicialmente contaban con 864 socios y una producción del orden de los 8 millones de kilos de yerba canchada anual. El proceso fue apoyado por las delegaciones regionales de la Secretaría de Agricultura Familiar y del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, que financiaron la cosecha, el estacionamiento, y facilitaron canales para poder comercializar el producto envasado a través de circuitos alternativos (mercados populares, asociaciones barriales, ferias) (Bogado, 2015).

Las **11 cooperativas** que inicialmente conformaron el Consorcio, tenían una importante heterogeneidad productiva en relación al grado de capitalización, integración y participación en el mercado yerbatero. Sin embargo, lograron aprovechar en forma conjunta algunas oportunidades que se generaron en este periodo.

En el 2012 se produce una abrupta suba de casi 100% del precio del valor de la hoja verde y de la canchada, establecido por la SAGyP (Secretaría Agricultura de la Nación), una oportunidad para



comenzar a comercializar en forma directa un producto elaborado y envasado por las cooperativas.

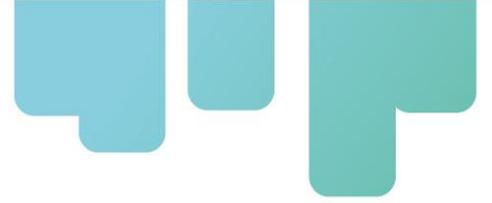
...entonces decíamos con las cooperativas: “bueno, tenemos quinientos mil kilos canchada, ¿cuál es el costo para poner ésa yerba adentro del paquete con la marca que ustedes ya tienen?”, y sacábamos los costos y nos daba \$14. Imagínate, en el mercado estaba \$30, en góndolas en Buenos Aires, y en el Consorcio estaba saliendo a 14, era el costo, o sea ya con renta incluida, y que no le ponían mucho, le ponían el 20%. Como decíamos: “lo importante que podamos meter adentro del paquete y podamos generar”. Entonces dijimos: “tenemos la oportunidad hoy de aprovechar un mercado con un producto más barato, de generar marca y poder generar más capital” (Entrevista a Técnico de la SAF, 2018).

Las cooperativas advierten que vendiendo a esos precios pueden obtener ganancias, y al mismo tiempo ofrecer precios más accesibles a los consumidores, poniendo en evidencia que los precios definidos por las grandes empresas de la cadena superan ampliamente los costos de producción, por lo que se apropian de una diferencia sustancial respecto a lo que pagan a los proveedores de materia prima.

Rápidamente entendieron que las pequeñas cooperativas no contaban con los recursos financieros suficientes para iniciar y sostener por sí solas el proceso de elaboración hasta llegar a la venta final, por lo que comenzaron a tramitar diversos proyectos solicitando apoyo del Estado nacional.

Siete de estas cooperativas comenzaron a comercializar o ampliaron sus ventas con **marcas propias** (*Grapia Milenaria, Las Tunas, Los Inmigrantes, Montes de Caa Guazú, TiTrayJu, Chamarra y Orembaé*), tanto en la provincia de Misiones como en distintas regiones del país (Buenos Aires, Santa Fe, Mendoza, Catamarca, Salta y Córdoba, entre otras). Algunas también presentaron iniciativas de exportación a países como Estados Unidos, Rusia, Uruguay y Colombia. Las restantes tienen producción de “hoja verde” o “canchada” (producto intermedio surgido del primer proceso de industrialización) que proveen a otras empresas de la región, en ocasiones, también cooperativas.

Estas pequeñas cooperativas, por su escala, no pueden vender a las grandes cadenas de distribución y consumo (supermercados, hipermercados), por lo que fueron orientando su comercialización de yerba en paquetes a pequeños almacenes, dietéticas, comercios de barrio, centros de estudiantes de universidades públicas, sindicatos, cooperativas y otro tipo de organizaciones sociales, redes de comercio justo y solidario, eventos y ferias. A partir de las gestiones con instituciones, también se comenzó a explorar la compra social con apoyo público, y el intercambio con otras cooperativas de alimentos.



El desarrollo de estrategias innovadoras de comercialización de las cooperativas incluye entonces experiencias muy variadas: desde venta directa a través de representantes de cada cooperativa, en puntos de venta, parajes turísticos, eventos provinciales y nacionales; hasta intercambios a través de la articulación con grupos y asociaciones identificados con la economía social, la producción agroecológica o la agricultura familiar en universidades, pueblos y ciudades.

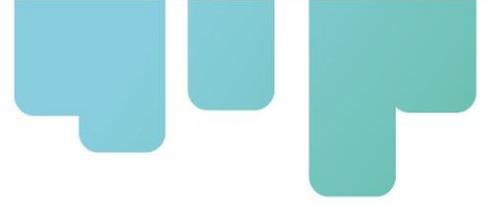
El Consorcio se conforma como una instancia articuladora de las estrategias de cada cooperativa, desarrollando proyectos que las potencian, generando visibilidad de estas experiencias, facilitando el acceso a nuevos mercados o la gestión de proyectos. En esa dirección, uno de los desafíos en el que trabajó el Consorcio es el de lograr una marca colectiva, sostenida con yerba de todas las cooperativas, a partir de la cual se aspira a incrementar el volumen comercializado y las posibilidades de acceder a diferentes mercados y a licitaciones de mayor escala. La comercialización conjunta bajo la marca "Esperanza Yerbatera", sería complementaria a las marcas comerciales pre-existentes de cada cooperativa, una alternativa para aquellas que están descapitalizadas y no disponen de marca propia. Las ventas con la marca "Esperanza Yerbatera" tienen como objetivo avanzar en el proceso de apropiación del valor generado a partir de la elaboración de yerba mate por parte de los productores y lograr obtener en un producto con calidad homogénea, cantidad y continuidad, y así participar con más fuerza en los mercados de la yerba mate envasada.

Por eso pusimos "Esperanza Yerbatera", es la esperanza que tenemos las cooperativas que, al poder tener algún volumen, eso nos va a permitir a partir de esa marca abarcar algún tipo de mercado con mayor volumen. Está la esperanza también en tener mayor continuidad, porque por ahí el volumen de entrada es bueno, pero sin no hay continuidad se corta la cadena, así que a través del Consorcio se estaría buscando unificar una calidad y abarcar en el mercado y tener continuidad. Más allá que cada cooperativa va a tener su marca propia donde hizo ese nicho digamos de venta, va a seguir manteniendo (Presidente, Cooperativa Tealera Campo Viera, 2018).

A largo plazo desean que las complementariedades en la producción y elaboración de yerba mate, así como la comercialización colectiva permitan que el Consorcio incluya a otras cooperativas y productores familiares de la provincia.

Como parte del proceso de comercialización conjunto y ante la problemática que representa la logística para este conjunto de cooperativas (ninguna de ellas contaba con medio de transporte propio apto para la comercialización), el Consorcio se propuso como objetivo la adquisición y gestión asociada de un vehículo que permita un acceso más rápido a los grandes centros urbanos donde actualmente se concentra la mayor parte de sus clientes (Rodríguez et al., 2018: 9).

De los variados proyectos en los que el Consorcio ha avanzado, resulta particularmente interesante a los fines de nuestra indagación, el análisis de la participación conjunta como



proveedores en procesos de licitación de distintas reparticiones del Estado. La posibilidad de que la "compra pública" funcione como palanca de esta organización, ha sido una oportunidad que buscaron aprovechar desde el inicio y expresa claramente uno de los motivos de colaboración y complementación que impulsaron esta instancia innovadora.

A continuación, presentaremos algunos análisis relevantes para dar cuenta de la experiencia de las cooperativas y del Consorcio a partir de los conceptos y los objetivos planteados.

Prácticas, representaciones e interacciones en los mercados

La conformación y consolidación del Consorcio Esperanza Yerbatera ha sido un proceso sumamente complejo, no sin contradicciones, marchas y contramarchas.

El primer aspecto que resulta interesante incorporar al análisis está vinculado con la historia social del territorio en el que se inscriben estos procesos. La tradición cooperativa en la región, asociada al tipo social "colonos" se hace presente en los discursos, sobre todo entre aquellos dirigentes de cooperativas que han participado personalmente de procesos de **organización gremial agraria**.

Algunos de los entrevistados reconocen una continuidad entre el actual Consorcio y las históricas cooperativas creadas por inmigrantes, que hicieron parte de la expansión del cultivo de la yerba mate en la provincia a lo largo del siglo XX. Uno de los dirigentes del Movimiento Agrario Misionero (MAM) y ahora de la Cooperativa Río Paraná, lo plantea en los siguientes términos:

Yo creo que un poco todos los que estamos acá tuvimos un pasado cooperativista de nuestros padres y abuelos, que venían de Europa o de dónde venían, querían armar las cooperativas, esa es la historia de la provincia. Yo cuando era muy chico venía a la cooperativa la CALO en Oberá, otros venían a las de Alem o Eldorado o donde había cooperativas (Dirigente Cooperativa Río Paraná, Taller Consorcio, 2018).

Su trayectoria personal aparece así asociada a la historia de las cooperativas creadas por los inmigrantes europeos en los que se centró el proceso de colonización en la provincia, impulsado desde el Estado Nacional. Pero también fueron testigos de momentos de crisis y descrédito de las organizaciones cooperativas

Nosotros vivimos toda esa crisis de caída de las cooperativas, en el sistema de Menem, y antes de eso en el sistema militar. Donde ser cooperativista era mala palabra (Dirigente Cooperativa Río Paraná, Taller Consorcio, 2018).

El relato anterior identifica el momento en que se inicia el retroceso de esas grandes cooperativas con la implementación de los cambios económicos impulsados durante la dictadura militar y



continuados a lo largo de los '90.

Apoyados en este tipo de experiencias y de recursos simbólicos, frente a un contexto de clara descapitalización y agravamiento de la situación productiva y comercial, asumen la decisión de **recuperar las cooperativas** y más tarde de conformación del Consorcio. Aparecen en los relatos de los propios protagonistas claras alusiones a este proceso.

...uno asume la responsabilidad viendo la necesidad de los productores y viendo como más en el sector yerbatero que está muy monopolizado. Yo soy productor y pasan los años y uno ve como el pequeño productor siempre fue castigado y no se le paga como corresponde el producto y ese es uno de los motivos principales que nos unió, de los que pensamos en defender nuestro producto como gente trabajadora de la tierra. Pienso que todos tenemos la misma visión de defender nuestro producto para poder comercializar y (por) ese producto, ya terminado, estamos hablando de poder recibir una remuneración justa para poder transmitir a nuestras familias a nuestros asociados... (Dirigente cooperativa El Colono, Taller Consorcio, 2018).

Para los aspectos organizativos internos y para desarrollar las iniciativas, conformaron un comité operativo con representantes de tres zonas de la provincia de Misiones (sur, centro y norte). Estas zonas expresan en gran medida la heterogeneidad agronómica, productiva y social misionera.

En el siguiente cuadro se puede observar la distribución regional de las cooperativas.

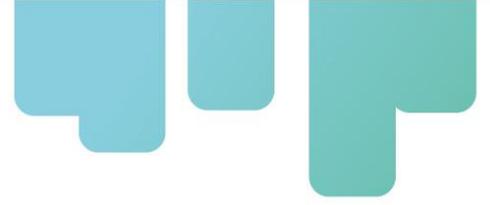


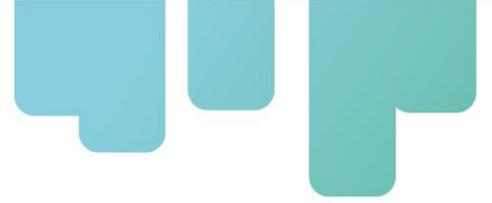
Tabla N° 1: Cooperativas por zona

Zona	Nombre de la Cooperativa	Ubicación
Zona Centro	Agropecuaria Forestal de Industrialización y Comercialización Ltda. (CAFICLA)	Aristóbulo del Valle
	Agrícola Hipólito Yrigoyen Ltda.	Hipólito Irigoyen
	Agropecuaria y de Consumo Ltda. “El Colono” de Campo Ramón	Campo Ramón
	de Trabajo y Consumo Río Paraná Ltda.	El Soberbio, Panambi, Los Helechos
	Agrícola Tealera Campo Viera Ltda.	Campo Viera
Zona Sur	De Las Tunas Agrícola Industrial Ltda.	Paraje las Tunas, Apóstoles
	Agrícola Yerbatera de Apóstoles Ltda. (C.A.Y.A.L.)	Tres Capones, Apóstoles
	Yerbatera de Apóstoles Ltda.(Co.Y.A.L.)	Apóstoles
Zona Norte	Agropecuaria e Industrial Paraje Km. 1308 Ltda.	San Pedro
	Agropecuaria Forestal Siete Estrellas Ltda.	San Pedro
	de Servicios Públicos, Agropecuaria y Forestal San Lorenzo Ltda.	San Pedro

Un aspecto que resulta interesante destacar es el debate inicial para la selección de la figura del Consorcio de Cooperación, como instancia administrativa y legal para desplegar sus objetivos. En la actualidad el Consorcio se encuentra legalmente constituido bajo matrícula N° 309/15 “*Esperanza Yerbatera Consorcio de Cooperación*”. Figura legal que no había tenido aplicación en la provincia de Misiones como en otras regiones del país, por ejemplo, en los consorcios aldoneros en Chaco. Las vicisitudes que han atravesado en el plano legal y administrativo, dan cuenta de las particularidades de este proceso.

La propia elección de la **figura legal del Consorcio** como formato organizativo fue uno de los temas sobre los cuales se tuvieron que construir consensos colectivos. Un técnico de la Secretaría de Agricultura Familiar de la Nación describe por qué se recurrió a la figura del Consorcio, siendo que no existían experiencias previas en la provincia de Misiones al respecto.

Nos ponemos a buscar y había una figura que era el “consorcio de cooperación”, que es la figura más simple asociativa que permite comercializar, que, a su vez, también tiene una matrícula (...) te inscribís como cualquier organización. No había experiencia



en la provincia, ninguno en funcionamiento, entonces decidimos avanzar por esa figura, (...) tenías que matricularte en Misiones y después a nivel nacional para que tenga validez, y puedas salir de la provincia a comercializar. Empezamos a avanzar, volvimos con el proyectito de los veinte millones, donde empezamos con la figura jurídica del consorcio, (Entrevista a Técnico de la SAF).

Asimismo, las promesas de **apoyo desde las políticas públicas** a las cooperativas impulsaron cambios en cuanto a la modalidad organizativa, permitiendo agilizar la gestión para la transferencia de fondos. El Consorcio se presentó como una figura a través de la cual podían gestionar y administrar recursos públicos, tomando en consideración la experiencia de los consorcios que funcionaban en la provincia del Chaco. Otro entrevistado nos comenta:

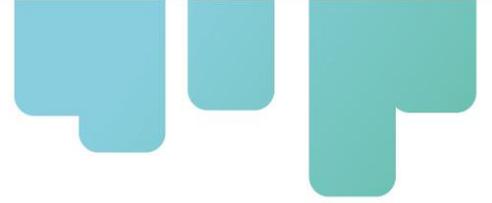
...muchachos, la verdad que veo difícil poder acopiar, poder financiar y poder comercializar la yerba de las cooperativas, me parece que la forma de ustedes va a ser: que busquen una figura asociativa, que les permita hacer frente al problema... (Entrevista a funcionario nacional de la SAF).

Fue una novedad en cuanto a lo organizativo, sin embargo, al no haber antecedentes en Misiones, también enfrentó muchas dificultades burocráticas para ser reconocida como persona jurídica, lo que sólo se alcanzó varios años después de ser acordada por los dirigentes de las distintas cooperativas.

...como Consorcio, empezamos a hacer todos los tramites DGR, AFIP. No sé si fue un bloqueo de la provincia o un bloqueo de qué, pero a nosotros nos pidieron toda la documentación para hacer la personería jurídica (...) los 10 millones que tenían que venir, no bajaron por no tener esos papeles. (...) Recién nos entregaron el 1 de octubre cuando terminó la cosecha en la fiesta de la yerba mate, cuando la plata si las cooperativas la querían utilizar para el levantamiento de la cosecha, no pudieron, en julio debía ser y recién en octubre, perdimos toda la mejor zafra. La mejor época para capitalizar en yerba (Entrevista dirigente de la cooperativa COYAL).

No fue sencillo dar continuidad a la convocatoria, y encontrar maneras de organización que nuclearan a Cooperativas y a productores en distintas situaciones, propuesta que también tuvo sus detractores y sus oposiciones.

En el 2011 nos juntamos en el salón parroquial. En esa primera oportunidad entre secaderos y cooperativas había más de 40 instituciones, participó M. del IFAI [Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial] y todo. Después de esa quedamos 20 a 25, hicimos una próxima reunión y de ahí quedamos 11, las que ahora formamos parte del Consorcio (Entrevista a dirigente de la cooperativa COYAL).



Otro aspecto que caracteriza al Consorcio es la **heterogeneidad** que tienen las 11 cooperativas que lo conforman. Distintos grados de capitalización, diferentes estrategias productivas y comerciales, pero fundamentalmente un muy dispar desarrollo organizativo, se convirtieron en constantes obstáculos a enfrentar.

El Consorcio como dispositivo busca ser inclusivo con las cooperativas más pequeñas, abriendo canales comerciales accesibles a la producción familiar, permitiendo la circulación de yerba en esa trama. A través de la alianza con las cooperativas más capitalizadas del Consorcio, que tienen las instalaciones necesarias para la terminación del producto, y con el desarrollo de una marca común, se buscaba construir un canal por el cual las cooperativas más “pequeñas” obtengan ingresos más significativos.

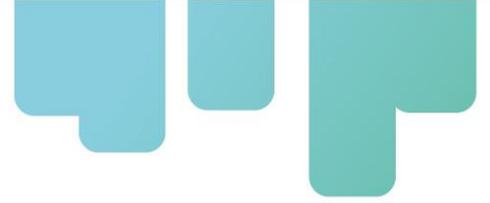
...la que no tiene secadero, entonces se le puede secar la yerba, pueden almacenar a través de la marca del Consorcio, vender, y tienen un valor agregado, y ellos van a hacer la misma venta que hacemos nosotros que tenemos molino y van a tener la misma renta, entonces es lo que se quiere llegar con eso (Entrevista productor CAFICLA, 2019).

La cuestión de integrar a todas las cooperativas también supone reciprocidad por parte de éstas. Si una pequeña cooperativa no puede moler su yerba y se ve obligada a venderla canchada, en lugar de entregarla a los grandes acopiadores, se espera que la acopie a través del Consorcio, para garantizar el volumen de abastecimiento necesario

...armar eso, nos lleva a la otra parte que decís: “bueno, listo, resolver eso, ahora ¿qué hacemos con los otros productores?”. Hay posibilidad que lleven a secar a otra cooperativa, porque la idea es que todo eso se mueva dentro del Consorcio, que no termine esa cooperativa, que a lo mejor vendiendo canchada o la yerba a las grandes empresas, digamos. Hay toda una cuestión que se está discutiendo bastante... la yerba canchada. Porque hasta que esté la marca del Consorcio, están las marcas individuales, por ejemplo: una cooperativa que tiene la yerba canchada, que a la hora de vender no se la venda a Las Marías, que le venda a lo mejor a CAFICLA, si necesita canchada porque tiene que salir, o a TiTrayJu, a quien fuera, dentro del Consorcio. Digamos: buscar que termine esa yerba dando vueltas dentro del Consorcio (Entrevista productor CAFICLA, 2019).

Cuando se comienza a ampliar la demanda y surgen mayores oportunidades de venta, fueron surgiendo problemas de coordinación entre los encargados de venta y los responsables de la producción. Como se advierte en el testimonio de una **encargada de ventas** de una de las cooperativas, que pide mayor capacidad organizadora para sostener la comercialización y responder a los clientes.

...acá tenemos muchos problemas internos, para que te voy a contar, ¿no? Lo que pasa,



es que esperando que aquél muele para tanta gente, por ahí le llevás y no te muele, y nosotros nos quedamos sin yerba, y la gente me está esperando (se refiere a los clientes...) No podemos estar quedando mal siempre con la gente. Igual nos bancan siempre, siempre están esperando (Entrevista a comercializadora de la Coop. El Colono, 2019).

Un técnico vinculado a una de las cooperativas, reflexiona que la posibilidad de abrir nuevos mercados traccionó dinámicas internas novedosas:

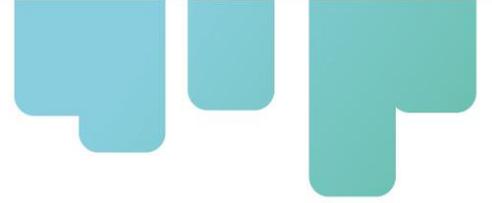
...nosotros vendíamos de 500 a 1.500 kilos mensuales, y hoy estimativamente tiene que andar en 8.000 o 9.000 kilos por mes, solamente en Río IV, pero todo gracias a ese esfuerzo, en su momento, de ir a promocionar, que había un encuentro allá de jóvenes, por Córdoba, que se podía cargar una camioneta, es decir, a mulita, de cargar acá y llevar a promocionar allá (Entrevista a técnico de la SAF, 2019).

Pero plantea un interrogante crucial ¿cómo se adecuará la producción y la organización cooperativa y del Consorcio si la demanda comercial aumenta rápidamente?

...hoy, yo me pongo a pensar lo que venden en Buenos Aires las cooperativas, lo que venden en Córdoba, lo que tienen estacionando, alcanza. Y si estamos hablando de que en 5 meses vamos a sacar la marca del Consorcio, una vez que se habilite, ¿qué yerba vas a poner ahí adentro? Porque el resto de la yerba, vamos a ser sinceros, el resto de la yerba elaboran, ponen en el depósito, si llega al depósito, sino ponen en el camión, para que la plata vaya circulando (Entrevista a técnico de la SAF, 2019).

Aparece en el testimonio uno de los debates sobre la relación entre las cooperativas y el Consorcio, que es la cuestión de las marcas comerciales, de sumo interés para los propósitos de nuestro trabajo. Confluir en una **marca colectiva** fue siempre planteado como un objetivo desde la conformación del Consorcio, pero se confronta con los objetivos previos de cada cooperativa de continuar y posicionar su propia marca. ¿Es posible la complementariedad y convivencia de las marcas ya instaladas de las cooperativas con la marca colectiva?, ¿en qué segmento y con qué atributos?

Hasta el momento la comercialización de la producción se sigue canalizando a través de las **marcas existentes** en cada Cooperativa. Si nos detenemos en el análisis de los cambios que se dieron con la creación del Consorcio, algunas cooperativas recuperaron sus marcas: *Orembaé, Los Inmigrantes, Las Tunas, Grapia Milenaria, TiTrayJu* y *Monte del Caá Guazú* y lograron la promoción de las mismas mediante la participación conjunta en eventos y ferias realizadas en la Provincia de Misiones y en Argentina. Al realizarlo en forma asociativa, permitió disponer de apoyo de distintas agencias estatales, abaratar los costos logísticos, facilitar la apertura de nuevos mercados, e incrementar las ventas.



En relación a las posibilidades de venta a través de la marca común del Consorcio, el dirigente de una cooperativa de la zona centro agrega que tendría por destino otro tipo de mercados y los volúmenes a comercializar serían superiores.

...pienso que todas las cooperativas tienen esa visión y la esperanza de que envasamos yerba, porque ese es el objetivo, salir con el paquetito del Consorcio y poder llegar a otros tipos de mercado, con otro volumen en conjunto, me parece que ahí está, digamos, plasmada la expectativa de todos los que venimos apostando a esto, por tantos años (Dirigente Cooperativa El Colono, Taller Consorcio, 2018).

Frente a las distintas alternativas de venta, se debatió en distintas oportunidades entre seguir fortaleciendo las marcas y las estrategias particulares de cada cooperativa, o poner los esfuerzos en consolidar el Consorcio y comenzar a vender con la marca colectiva “Esperanza Yerbatera”

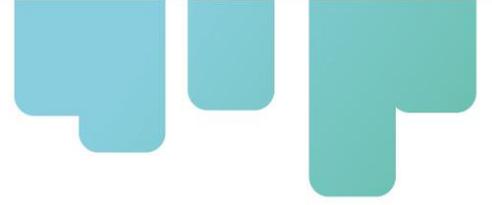
...nosotros como Consorcio tampoco le ponemos trabas al que tiene marca, que ya tiene su mercado. Lo que si dijimos ese día, es que el Consorcio no tiene su marca aún y está operando con las marcas comerciales de las cooperativas. Entonces que la participación en los nuevos negocios que a través del Consorcio consigan esas cooperativas, genere un porcentaje de ingresos, porque es un nexo que hizo el Consorcio y es una forma que ellos capitalicen también al Consorcio. (...) Si sale lo de Uruguay, iría con la marca del Consorcio para que no haya pelea (Entrevista a dirigente de la cooperativa COYAL, 2019).

En líneas generales, la comercialización a través de la marca común se imagina como la modalidad adecuada para los “nuevos negocios” generados desde el Consorcio y en los que se enfrentan pedidos de gran volumen. Sería una estrategia innovadora, para buscar mercados alternativos, acordes a las posibilidades reales de abastecerlos desde el Consorcio en su conjunto. Al respecto, uno de los dirigentes afirmaba:

No tenemos aspiración de competir con las grandes empresas. Nosotros pretendemos trabajar con las organizaciones de base, con las organizaciones barriales. Dar a un precio justo, una calidad que pueda competir en el mercado, sana” (Dirigente del Consorcio, exposición en Seminario Maestría en Desarrollo Rural - UNaM, 2018).

Sin embargo, otro dirigente cooperativo plantea para el Consorcio una opción distinta, más ambiciosa, la disputa de mayores márgenes del mercado interno, ya no como un producto de nicho, sino de comercialización masiva

...claro, pero al mercado interno lo están descuidando, lo está descuidando Las Marías, lo está descuidando Rosamonte, Amanda lo está descuidando [se refiere a las grandes empresas con posición dominante en el mercado], es el momento de aprovechar.



Porque yo creo que la Argentina es donde está el mayor consumo de yerba mate, vamos a arrancar por ahí, y si nosotros le llegamos a ganar el mercado, y si le damos 7 opciones, o 10 opciones, 11 opciones de marcas de yerba, para que la gente elija, mientras nosotros acordemos dentro de los costos a poder comercializar, hoy es lo óptimo (Dirigente de la Coop. Río Paraná, 2019).

Sin embargo, una tarea como esa requiere de decisiones organizativas mucho más contundentes. Referentes de comercialización de una de las cooperativas más consolidadas nos comenta su concepción y las tareas a desarrollar:

...en yerba, la gente va y pide la marca, pero el defecto en el cual incurrimos muchas veces, y lo pongo arriba de la mesa, fue uno de los temas que yo más cuidé dentro de la Río Paraná, hoy pedía el cliente, al otro día se lo estaba despachando por transporte. Si me dejaba renta o no me dejaba renta, no importa, ¿por qué? porque el consumidor, por esas casualidades fue a pedir tu yerba y no está, el bolichero no deja de vender: “che: llevate esta otra”, y la lleva a la casa y le gustó, perdiste, no pide más la tuya. El cliente en yerba mate pide la marca, imponer una marca de yerba no es fácil, es sumamente difícil, hay que crear el mercado, desde el consumidor hasta los clientes, hay que hacerlos partícipes, de por qué tiene que ofrecer esa yerba, hay que comprometerlo (Dirigente de la Coop. Río Paraná, 2019).

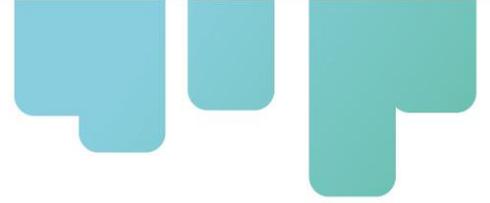
En esta referencia aparece otro de los temas sobre los cuales los dirigentes no alcanzan consenso. Mientras unos insisten en trabajar privilegiando una determinada **calidad** del producto, otros priorizan aprovechar las **oportunidades económicas** y comerciales utilizando esquemas productivos más flexibles. Para unos, la calidad está asociada al estacionamiento natural de la yerba, para otros a la producción agroecológica diferenciando los productos. Debaten acerca de hacer primar los principios de la economía social o de no descuidar las oportunidades de aumentar las ganancias.

En el diálogo con uno de los técnicos que acompañan las decisiones económicas aparecen éstas tensiones.

I 1: está funcionando la cámara, pero ¿por qué activaron la cámara ellos? porque están viendo la bocha, que, en definitiva, si nosotros tenemos que esperar 1 año y 8 meses para poner adentro del paquete, también vamos muertos. Sólo si vendés un producto diferenciado, demasiado grande...²

E2: eso te quería preguntar, porque en un primer momento parece posicionar la marca

² El tiempo que demanda el estacionamiento natural de la yerba mate lleva entre 9 y 24 meses, pero este proceso puede efectuarse de forma acelerada (entre 30 y 60 días) en depósitos (o “cámaras”) con regulación de la temperatura, humedad y circulación del aire.



del consorcio como estacionamiento natural, como algo diferenciado...

I 1: ...hay que empezar a pensar de otra manera...

E2: ¿cómo vos ves que se va a trabajar el concepto de calidad de la marca?

I 1: yo creo, que vamos a tener, en definitiva, como las otras grandes empresas, porque va a llegar un punto... que no se va a poder sostener lo del estacionamiento natural... En el caso de las cooperativas, nosotros siempre hablando y evolucionando con la cooperativa de Campo Ramón, ellos piensan tener una marca, la misma marca premium, que va a quedar con el papel madera inclusive, si vos te ponés a mirar, el premium va a ser el papel madera³, yo me juego que dentro de dos años vas a venir y ese papel madera, va a ser premium, y el laminado va a ser común, como una segunda marca y ésa vas a ver que hay que registrar las dos cosas, hay que buscar una alternativa, en la marca, y ellos van a hacer estacionamiento forzado junto con la Monte Caaguazú, acordate. Porque si nosotros no avanzamos por ese lado no nos va a alcanzar el cuero, ahí si la estructura nos va a ir quedando chica, porque vos tenés que lotear, tenés que dividir, el molino que nosotros no tenemos, o el que no tiene en su cooperativa, va a tener que llevar a CAFICLA. Y yo creo que vamos a tener que ir, pensando en una marca alternativa, pero con estacionamiento forzado...

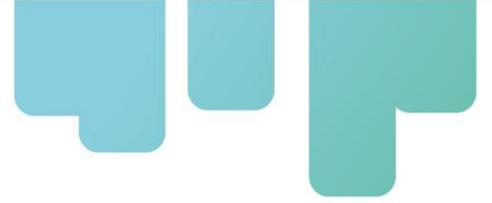
E2: y tener una para un mercado más selectivo... ¿y ahí cómo ves la temática ésta? que se empieza a poner de moda ahora, y que algunos consumidores exigen de comercio justo, de agroecológico, ¿vos creés que hay un nicho para que el Consorcio se meta por ahí también?

I 1: hay un nicho, yo creo que hay un nicho, y ahí nosotros tenemos que ver que sello le encontramos, a ver, si vamos a poner agroecológico (Entrevista a Técnico de la SAF, 2019).

Para vender yerba empaquetada los cooperativistas del Consorcio también apelaron a valores y a representaciones sociales colectivas. Se vincularon especialmente con organizaciones de las ferias locales de otras provincias, con redes de consumidores y otras organizaciones de economía social y de agricultura familiar, interesadas en fortalecer relaciones sociales cooperativas, y en protagonizar los procesos de producción - comercialización - consumo desde lógicas de precios justos y con sentido solidario.

Algunas cooperativas fueron intentando construir una calidad de la yerba mate asentada sobre la confianza recíproca, orientada hacia una identidad de “productos naturales”, “agroecológicos”

³ El papel madera es un papel de bajo costo, muy utilizado en el embalaje por su tono rústico y resultar de un proceso de producción más autosustentable.



y de la “agricultura familiar”, interpellando la necesidad de afianzar estos elementos en las estrategias materiales y simbólicas de comercialización.

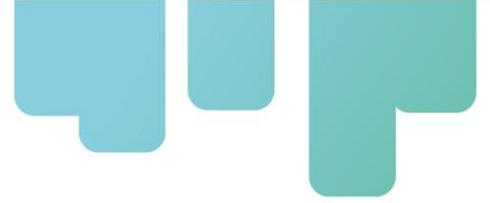
Un ejemplo es la preferencia de los clientes de la marca “Grapia Milenaria” por el paquete “rústico”, de papel madera y con etiquetado mínimo, por sobre los paquetes plastificados a todo color. Así el rasgo diferencial de ésta yerba, percibido y valorado por los clientes, remite a la idea o valor de un producto natural, artesanal. En el mismo sentido, adquiere significación la leyenda “estacionamiento natural prolongado” que figura en el paquete, que, en el contexto de ferias de productos naturales o redes de consumidores conscientes, es interpretado por los comercializadores y consumidores en clave de producto natural. Esto interpela a los miembros de esta cooperativa que buscan la manera de corresponder a esta expectativa de sus clientes, ensayando la producción sin uso de insumos químicos.

Otro ejemplo que orienta el consumo de las marcas cooperativas es el compromiso de los clientes con las luchas de los agricultores familiares, cooperativas y trabajadores que hacen la yerba, como en el caso de la yerba TiTrayJu, que es Tierra, Trabajo y Justicia (Referente comercialización Cooperativa Río Paraná, 2018),

Los símbolos vinculados a la agricultura familiar, a la “lucha” de las organizaciones agrarias y al cooperativismo son muy valorados entre las cooperativas que conforman el Consorcio y los distintos tipos de consumidores a los que ellas abastecen. El consumo de yerba mate, como de los alimentos en general, es una práctica sociocultural compleja a través de la cual se generan discursos sobre otros temas y cuestiones, se articulan sentidos y representaciones (Woortmann, 2013). El mate además de ser una bebida estimulante que contrarresta el cansancio, puede operar en este sentido como un símbolo de reunión, de compartir, de “argentinidad”. Para ciertos consumidores y grupos sociales específicos, es relevante la manera en que la yerba se produce y procesa, si se usan o no agrotóxicos en su producción, etc., pero sobre todo quienes intervienen en ese proceso: si se remunera equitativamente el trabajo, si se garantiza que no incluye trabajo infantil, etc. Las gratificaciones específicas que la yerba de las cooperativas del Consorcio puede brindar a sus compradores están asociadas a la construcción de formas alternativas y contrahegemónicas de producción - circulación - consumo (Rodríguez et al., 2018: 12).

Innovaciones comerciales y dinámicas organizativas

Frente a las limitaciones de financiamiento, precios y escala que significaban las ventas de cada una de las cooperativas por separado, los debates para conformar el Consorcio promovieron el desarrollo de estrategias innovadoras: como las que se realizan a través de la articulación con



redes de asociaciones de economía social, con puestos en ferias y universidades, en forma directa o con la mediación de vendedores y representantes de las cooperativas, o la intermediación de organizaciones de consumidores.

Al mismo tiempo, los apoyos de programas del Estado nacional y provincial, entre los que se destacó el Programa Yerba para Todos, requirieron el fortalecimiento del Consorcio para hacer frente a estas demandas de mayor escala, pero crearon tensiones respecto a las estrategias de algunas cooperativas, como ser la diferenciación del producto por su calidad de elaboración.

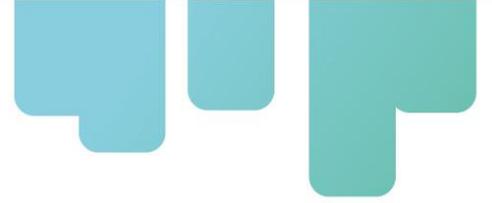
Uno de los ejes que nos parece relevante para el análisis de esta innovación social que significa el Consorcio, está vinculado con la **relación entre la dimensión comercial y la dinámica organizativa**. La secuencia no necesariamente se inicia de forma lineal con el fortalecimiento organizativo para después desarrollar los aspectos comerciales. Para el Consorcio y para muchas de las cooperativas que lo componen, la posibilidad de vender a diferentes mercados ha impulsado o dinamizado procesos organizativos en distintas oportunidades.

Las asociaciones estratégicas con otros actores aparecieron como oportunidades para hacer frente a las dificultades de venta de yerba por separado. Un miembro de una **cooperativa de consumidores**, en este caso de la Ciudad de Buenos Aires, asiduos compradores de productos de cooperativas, propone diálogos con el Consorcio para organizar en forma conjunta la venta y la compra

...el productor produce, cosecha en un momento, envasa en otro momento, entonces todos esos ciclos, que a veces se desconocen, hace que la demanda esté poco controlada. Nosotros tenemos que ir a un mayor orden u organización de esa demanda, tenemos la administración de quienes consumen dentro de estos circuitos. Entonces a partir de los que sean del nodo y de la posibilidad de laburar, es que nosotros hoy nos podemos sentar con los productores y decir: "bueno, ¿cómo ordenamos un poquito esto?; ¿cuál es el tipo de producción?, ¿cómo podemos hacer algún tipo de distribución planificada?" (Entrevista a representante de Cooperativas de Consumo, 2019).

Cuestiones de logística de acopio, almacenamiento y transporte fueron problemas nuevos que debieron enfrentar en forma conjunta para hacer más eficiente la comercialización.

Ahora el Consorcio tiene la posibilidad de tener un vehículo propio, entonces bueno, nosotros hacemos los números del volumen de venta mensual, y llevamos un equipo, o unifiquemos pedidos, para que empiece a posibilitar eso, que no trabajen con tal marca, o tal cooperativa, y ahora al ir todos juntos pueda ampliarse, sobre todo para las cooperativas más chicas, son canales de comercialización que antes no se hubiesen dado (Entrevista a representante de Cooperativas de Consumo, 2019).



Pero sostener estas asociaciones estratégicas implica compatibilizar objetivos de productores y de consumidores, que en la lógica convencional de los mercados aparecen como oferta y demanda, y por lo tanto con intereses contrapuestos, lo que se advierte en disputas por el precio y la calidad de la yerba. La necesidad de identificar intereses comunes que permitan superar la maximización egoísta de beneficios, aparece como un desafío y un trabajo permanente entre las organizaciones sociales.

...para facilitar justamente el territorio de comercialización, la lógica en la que se mueve todo como organización inclusive. Tenemos similitudes en la forma de trabajar, entonces hay un principio del que partimos y sobre el cual nos apoyamos para gestionar la estructura. Nosotros hoy tenemos muchas similitudes con la facilidad de desarrollar un acuerdo rápidamente (Entrevista a representante de Cooperativas de Consumo, 2019).

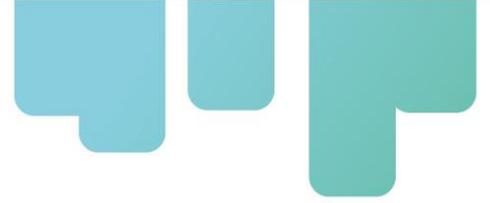
La implementación del **Programa Yerba para Todos** se destaca entre las innovaciones comerciales y organizativas llevadas adelante por las cooperativas y el Consorcio, donde la dimensión política ha sido de gran importancia para potenciar procesos de articulación. En la manera que han participado de este programa se manifiestan las dimensiones conceptuales: la historia cooperativa de la región, el escenario social, las prácticas y representaciones de los actores públicos y privados que ofrecen posibilidades y ponen obstáculos para las estrategias innovadoras.

La formulación de nuevos programas del gobierno nacional interesados en crear canales alternativos de abastecimiento, buscaban ofrecer productos masivos de la agricultura familiar y de las economías regionales a menor precio. Una de las primeras experiencias de lo que se conoció como “*alimentos para todos*”, fue la venta de yerba mate con apoyo del Estado.

...entonces ¿qué hicimos? el primer aporte del Estado fue comprar paquetes y con el grupo de cooperativas, que todavía no era consorcio, se decide hacer ‘Yerba para Todos’, que en aquel momento se puso de moda en frutas, en todo. Nosotros armamos el ‘Yerba para Todos’, que fue lo primero que se armó a nivel país (Entrevista a Técnico de la SAF, 2018).

Con la intervención directa de la Regional Misiones de la SAF, en coordinación con técnicos que trabajaban en el área de comercialización en otras provincias, se organizaron ventas colectivas en plazas y lugares habilitados por las intendencias en las provincias de Mendoza, San Luis, Tucumán, La Rioja, Santa Fe, Entre Ríos, Corrientes, Chaco, Buenos Aires, La Plata, entre otras (Rodríguez *et al.*, 2019: 14).

Para gran parte de los entrevistados, la participación en este Programa ha sido una especie de “hito” en la historia del Consorcio. Esta mención suele ser utilizada en dos planos distintos. Uno



comercial, con la ampliación de posibilidades de ventas desde la implementación del Programa. El segundo tiene que ver con una cuestión identitaria y simbólica, que expresa la perseverancia y la decisión para consolidar esta estrategia asociativa.

En los testimonios se hace alusión a las dificultades propias de este tipo de comercialización (distancias que implicaban constantes viajes, fechas discontinuas, horas de incomodidad, plazos de pago muy largos, etc.), pero también a la necesidad de resistir ante los intentos de que la actividad se interrumpa, por parte de algunas empresas privadas (e incluso por el accionar dilatorio de ciertos organismos públicos).

El *Programa Yerba para Todos* como “hito” expresa la posibilidad de posicionar marcas de yerbas no muy conocidas en otros mercados, pero sobre todo el fortalecimiento de las cooperativas y del Consorcio desde el punto de vista organizativo y simbólico.

I1: en su momento, el Yerba para Todos, ese fue bueno, porque con eso comenzamos, esa es la realidad.

E1: antes del Yerba para Todos, ustedes prácticamente no estaban vendiendo...

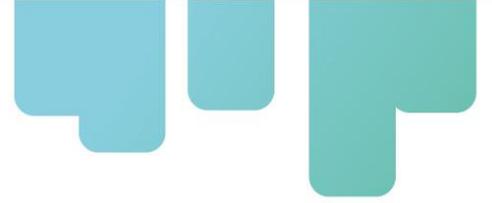
I3: no, no, nada, nada, ahí empezamos (Entrevista a miembros de CAFICLA, 2019).

El incremento significativo en las ventas de las cooperativas del Consorcio, generó a su vez nuevas necesidades, como las de realizar inversiones en infraestructura para las que ya tenían marca y estaban comercializando.

El incremento significativo en las ventas de las cooperativas del Consorcio, generó a su vez nuevas necesidades, como las de realizar inversiones en infraestructura para las que ya tenían marca y estaban comercializando.

...un espacio de articulación entre todas las cooperativas y que sirva, no sólo para comercializar de manera conjunta y sostener procesos como el Yerba para Todos, sino también y en ese proceso veíamos muchas falencias que tenían que ver con la capacidad de manufactura, con que teníamos un pedido y que resulta que el secadero se le rompió una cinta, se le rompió el tractor que movía el molino, o sea, todo un sinfín de problemas, que se iban presentando al reactivar instalaciones muy viejas y que habían estado sin usar en mucho tiempo. En ese momento dijimos: vamos a priorizar las cinco cooperativas que son las marcas que hoy están saliendo al Yerba Para Todos, con el objetivo de bajar el costo de manufactura (Entrevista a Técnico de la SAF, 2018).

Con el tiempo, y como resultado de la implementación de este Programa también se fueron generando nuevos vínculos con instituciones del Estado que veían el potencial de abastecer



una demanda masiva de alimentos, generando simultáneamente mayores ingresos para los agricultores familiares.

...como seguimos sosteniendo la posibilidad de comercializar el producto, empezaron a aparecer actores que dicen: “nosotros queremos apoyar al proceso de las cooperativas”, porque claramente están demostrando su compromiso. El Ministerio de Desarrollo Social fue el segundo que se suma, y pone a disposición una herramienta como por ejemplo el Manos a la Obra, un programa que hasta ése entonces se manejaba por los municipios (Entrevista a Técnico de la SAF, 2018).

Este proceso complejo de innovación en el que las cooperativas reunidas en el Consorcio van construyendo distintas alternativas de comercialización y al mismo tiempo fortaleciendo los procesos organizativos, debe comprenderse en el contexto socio político en el que se desarrolla y en el que la gobernanza entre los actores del territorio no está exenta de tensiones y conflictos.

Relaciones de poder, políticas públicas, apoyos y obstáculos

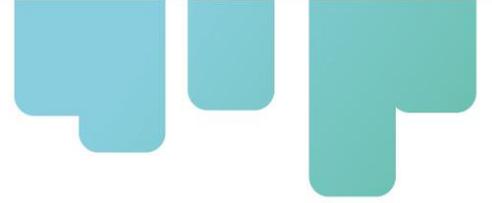
El momento en que se construyeron los consensos necesarios para constituir el Consorcio conjuga actores que colaboraron y otros que obstaculizaron, decisiones presentadas como personales, pero que expresan la historia organizativa agraria en la región, condicionado a su vez por el contexto histórico y político en esa coyuntura.

Una de las innovaciones, comprendidas como **novedades** que explican este proceso, es la capacidad de construir tramas organizacionales e institucionales, dando cuenta de interacciones personales, pero también de resistencias colectivas, en relación a contextos difíciles.

Las relaciones de poder existentes en los mercados se hicieron presentes constantemente en el proceso organizacional. La manera en que **empresas concentradas** de la región obstaculizaron directa y activamente el surgimiento del Consorcio, aparecen en varios de los relatos de los socios fundadores. Sobre las presiones que sufrieron las cooperativas de la zona sur de la provincia, un técnico afirmaba lo siguiente:

Esto es así, y los empiezan a apretar, y lo mismo las empresas, a las que no le convenía para nada, y ahí quedó claro: Rosamonte llama a la Cooperativa de Concepción y le dice “mirá: si ustedes se suman a esto nosotros no le compramos más la yerba ¿eh? tengan en cuenta eso”, y lo mismo hicieron con CAFICLA (Técnico de SAF, 2018).

La oposición de las grandes empresas, sobre todo de los molineros, se explica porque compiten por abastecerse al menor costo de un porcentaje de la yerba de pequeños productores, muchas veces intermediada por contratistas o acopiadores. También manifestaron oposición en relación



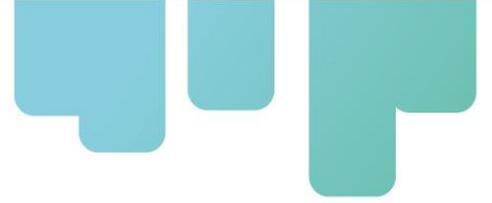
a otras iniciativas llevadas adelante por el Consorcio.

Uno de los Técnicos nos relató que fue un proceso donde el Estado ha actuado de manera compleja e incluso, contradictoria. Mientras algunas agencias promovían, incentivaban e incluso financiaban la consolidación del Consorcio a partir de la participación en el *Programa Yerba para Todos*, se producían al mismo tiempo manifestaciones de tensión y falta de colaboración con otras.

El propio Instituto Nacional de la Yerba Mate no nos quería vender estampillas a las cooperativas, porque decían que lo que nosotros estábamos impulsando iba en contra de los intereses, o contra el objetivo de posicionar los productos con un valor superior en el mercado, entonces no nos vendían estampillas y le buscaban la vuelta a los muchachos (Entrevista a Técnico de la SAF, 2018).

También es importante destacar el accionar que han tenido algunas de las grandes empresas que reaccionaron rápidamente poniendo trabas y desplegando maniobras obstaculizadoras. La última venta que se alcanzó a realizar en el marco del Programa Yerba para Todos, fue en la ciudad de Paraná. En esa experiencia se advierte explícitamente la puja con grandes empresas, que contactaron a las autoridades locales para ofrecer la yerba de una marca dominante en el mercado, en el mismo momento y lugar que se estaba organizando la venta de las yerbas de las cooperativas. La descripción de lo sucedido en esta oportunidad expresa claramente las restricciones y condicionantes que encuentran las estrategias innovadoras.

...cuando estábamos con el camión cargando, un día antes de partir hacia Paraná, me llama B. [intendente] y me dice: “me llamaron de R. (una de las empresas yerbateras más grandes) y me ofrecieron a \$15”. Nosotros estábamos saliendo a \$14,50 con el flete. Me dice: “¿qué hago?, la R. estaba a \$30 en góndola ¿sabés cómo va a tener un éxito eso?”. Y yo le digo: “esta misma gente que a vos te ofrece esto, es la que puso a \$30, y esto lo hacen para desactivar el proceso de Yerba para Todos, que está encarando este grupo de cooperativas, que son pequeños agricultores con una conciencia social y que lo hacen, no sólo con fines económicos”. Porque en realidad el objetivo era generar capital, no abuso en cuanto al precio del producto, sino generar un pequeño capital adentro de la cooperativa que empiece a motorizar la producción. Pero también hacer ‘control social’ del producto a nivel nacional, demostrar que el producto que estaba en góndola no era el precio real. Entonces le planteo eso y me dice: “¿sabés qué? tenés razón, bueno, dejame que voy a llamar a los muchachos de R. para charlar con ellos y explicarles que vamos a sostener el trabajo con ustedes”. Nosotros seguimos cargando el camión, yo con el teléfono buscando señal porque ahí en la CALO no había, y los muchachos cargaban el camión y veían que yo estaba por todos lados. Entonces me vuelve a llamar en una hora más o menos y me dice: “pasó lo siguiente, le dije a R. que nosotros íbamos a sostener el Yerba para Todos porque



apuntaba a los pequeños productores, y la respuesta de ellos fue que, si nosotros hacíamos eso, ellos iban a poner un camión al lado e iban a regalar su yerba”. Un camión con la misma cantidad de yerba le iba a regalar a la gente, no iban a tener que pagar, sino que iban a regalar R. con el mismo volumen; esa fue la jugada y una demostración del sector monopólico de que le estaba doliendo el trabajo social que venía haciendo el Consorcio... fue uno de los últimos Yerba para Todos... (Entrevista a Técnico de la SAF, 2018).

Con el cambio de gobierno nacional en 2016 se interrumpen varios de los acuerdos alcanzados con el Ministerio de Agricultura y con el Ministerio de Desarrollo Social de Nación, y el escenario se transforma abruptamente. Se produce todo un replanteo de los objetivos y de las prioridades de las políticas públicas: si en la etapa anterior el Consorcio aparecía identificado con Programas como el “Yerba para todos”, ahora comienza a ser presentado como una experiencia 'exitosa' de agregación de valor, alentando a que las cooperativas participen en ferias y eventos provinciales y nacionales.

...cada participante tiene sus ideas, pero siempre dijimos el Consorcio tiene que continuar sea el gobierno que esté. Y hasta hora estamos yendo en “Matear” por el espacio de Turismo de la Provincia de Misiones, en el anterior “Caminos y Sabores” participamos con apoyo de Agroindustria de Nación. Las dos ahora nos tienen como modelo de espacio, fijate que después de este Consorcio, la provincia forma el consorcio del té creo y después hay 2 o 3 más (Entrevista a dirigente de la cooperativa COYAL, 2019).

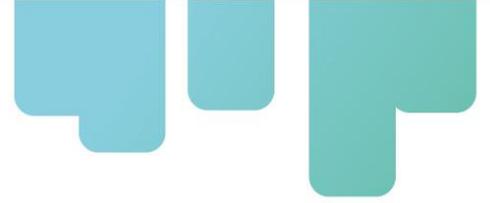
En esta etapa también se intentaron sostener los vínculos con el Ministerio de Desarrollo Social de Nación, a través del Plan Nacional de Economía Social ‘Crear y Crear’, solicitando financiamiento para la adquisición de un camión y el fortalecimiento de la gerencia comercial.

La evaluación ulterior de dos de los directivos más activos en la consolidación del Consorcio refleja la importancia de dar continuidad al Consorcio a pesar de los cambios en los contextos políticos y económicos,

I 1: por eso te digo, como consorcio hicimos algo, porque me acuerdo de haber resuelto cosas, pero vamos haciendo... cambiaron la situación de las cooperativas, cambiaron en estos años. Algunas mejoraron, la mayoría mejoró...

I 2: yo creo que todas... tenemos muchos problemas, pero gracias al Consorcio, todos estamos un poco mejor (Entrevista a miembros de la CAFICA, 2019).

Aún en escenarios políticos y económicos adversos, el Consorcio ha mostrado ser un dispositivo de inclusión, que considera las necesidades de las distintas cooperativas, con proyectos en común



y con una visión compartida.

Las estrategias de venta conjunta, orientadas a nuevos mercados y la proyección de una marca colectiva, permitirían mantener, en cierto grado, los objetivos iniciales de la organización: *"la distribución cooperativa y solidaria entre los agricultores familiares y los trabajadores rurales de una parte creciente del valor generado por la venta de yerba mate envasada"* (Rodríguez y otros, 2018: 12).

Conclusiones preliminares

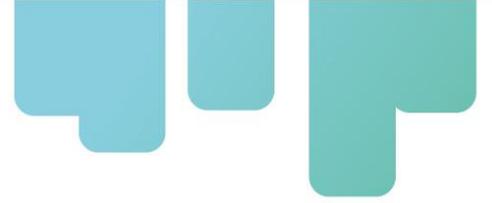
El *Consortio "Esperanza Yerbatera"* en la provincia de Misiones constituye un caso interesante de innovación organizativa y comercial, llevado adelante por cooperativas de agricultores, en diferentes contextos de formulación de políticas públicas respecto a la implementación de alternativas de comercialización y de regulación de los mercados.

El proceso de concentración en el encadenamiento yerbatero viene agudizando históricas desventajas en el funcionamiento de este complejo agroindustrial. Apelando a experiencias organizativas y elementos simbólicos de la historia social agraria, un puñado de dirigentes de 11 cooperativas, muy desiguales entre sí, con relaciones estrechas, pero no menos contradictorias con agencias y técnicos estatales, y en un escenario de fuertes tensiones con otros actores del sector yerbatero, han podido establecer innovaciones organizativas y comerciales sólidas y perdurables.

Las descripciones y la presentación de las perspectivas de los actores, nos permitieron comprender procesos de innovación en la organización y en la comercialización, pero también confrontar el análisis conceptual como investigadores en la lectura de la realidad social. Esta aproximación también no ayudó a reflexionar sobre los modos en que se implementan las acciones y las regulaciones estatales, y las modalidades en que son experimentadas, resignificadas y reconfiguradas por los actores.

En ese proceso los integrantes del *Consortio* pusieron en juego un conjunto de recursos, prácticas y representaciones, y articulaciones con el entorno social, sobre el que podemos compartir algunas **reflexiones finales**:

Frente a profundas dificultades económicas y financieras, numerosos agricultores a través de la recuperación de sus pequeñas cooperativas, fueron construyendo **canales de comercialización** alternativos anteriormente inexistentes, y ampliando oportunidades para dar continuidad a sus actividades, en un escenario con muchas dificultades y amenazas. Resulta interesante remarcar como la implementación de las estrategias comerciales, ha cumplido un rol de tracción



importantísimo en la dinamización de las organizaciones, tanto de las cooperativas como del Consorcio. En las entrevistas y reuniones no identificamos estrategias organizativas totalmente planificadas con anticipación, sino que aparecen con mayor frecuencia los debates sobre decisiones comerciales coyunturales y sobre las adecuaciones necesarias que tuvieron que hacer para resolver los problemas que fueron surgiendo. Sin embargo y a posteriori, pudimos constatar que esas innovaciones comerciales contribuyeron a fortalecer los aspectos organizativos y administrativos del Consorcio.

La segunda cuestión a destacar es el proceso colectivo en que la **conformación y consolidación del Consorcio** ha permitido que productores, dirigentes de cooperativas y técnicos lleven adelante cambios en las dinámicas organizativas. Las características de este dispositivo para tomar decisiones organizativas y construir espacios alternativos posibles, lo posicionan como una innovación social, aunque siempre incompleta y en constante tensión ante contextos adversos. Desde el reposicionamiento de **marcas existentes** en las cooperativas, hasta el desarrollo de una **marca colectiva** con la identidad del Consorcio, las estrategias ponen en juego una serie de iniciativas y generan disputas aun no resueltas, para abordar la cuestión comercial.

El *Programa Yerba para Todos*, que abrió oportunidades concretas de venta a mayor escala con apoyo estatal, también generó disputas entre los miembros de las Cooperativas y el Consorcio respecto a la calidad del producto a entregar, a las maneras de garantizar el abastecimiento y al establecimiento de precios adecuados.

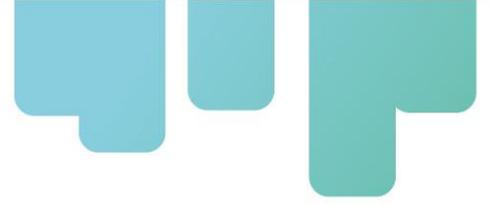
Finalmente, las relaciones conflictivas con las grandes empresas, y los cambios drásticos en la orientación del gobierno nacional en 2016, obstaculizaron muchas de las propuestas e iniciativas de las cooperativas, e implicaron momentos de tensas negociaciones entre los representantes de las cooperativas agrarias, los empresarios y los funcionarios estatales. Estos procesos, pensados en término de disputa y construcción de relatos e interpretaciones, arrojan luz sobre regulaciones y disposiciones estatales, pero también sobre acciones, resistencias, alianzas y confrontaciones de los sujetos sociales involucrados.

La construcción del Consorcio surgió del anhelo de algunos dirigentes de cooperativas pequeñas de agricultores de yerba mate, de enfrentar las condiciones injustas de comercialización impuestas por las grandes empresas y vender en forma tal que puedan obtener precios justos y mejorar las condiciones de vida de las familias asociadas.

A pesar de sucesivas crisis, el Consorcio se ha ido configurado como un dispositivo organizativo significativo e innovador que busca coordinar esfuerzos de las cooperativas que lo componen y de sus asociados, en función de comercializar parte de su producción en forma directa y en mercados no convencionales, para obtener mejores precios, condiciones de acceso y permanencia. Intenta redefinir el vínculo entre productores y consumidores, y al mismo tiempo ofrecer alternativas organizativas al actual funcionamiento del encadenamiento económico

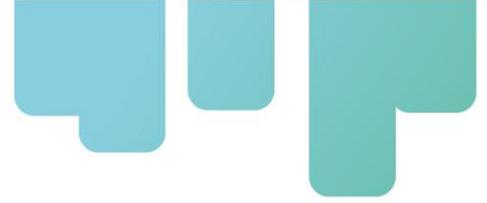


yerbatero.



Referencias Bibliográficas

- Bartolomé, Leopoldo (1975). "Colonos, plantadores y agroindustrias. La explotación agrícola familiar en el sudeste de Misiones" en *Desarrollo Económico*, N° 58, Vol. 15, julio-septiembre 1975, Buenos Aires, pp.239-264.
- Bogado, Rosana (2015). Proyecto de Fortalecimiento del Consorcio "Esperanza Yerbatera". Documento de trabajo. Centro de Referencia Misiones, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Posadas.
- Foyer, Jean (2010). "Introducción general". En: *Gobernanza económica y política en pueblos indígenas de América Latina*. Quito, FLACSO IFEA.
- Gortari, Javier y Sena, Aníbal (2018). *Economía regional yerbatera 2002-2016. Logros y limitaciones en 15 años de funcionamiento del INYM*. Posadas, EdUNaM Editorial Universitaria.
- Gortari, Javier; Sena, Aníbal y Batista, Leonardo (2020). "Mate amargo: expansión y pobreza en la economía regional yerbatera". FHyCS, Universidad Nacional de Misiones.
- Graña, Francois (2005). *Todos contra el Estado: usos y abusos de la gobernanza*. Espacio Abierto, vol 14, num 4. Oct - Dic 2005. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Halliburton, Eduardo (2015). *Radiografía de las corporaciones económicas 2003-2013*. Instituto de Estudios Políticos Rodolfo Puiggrós, EdUNaM.
- Lundvall, B. A. (et al) (2002). "National systems of production, innovation and competence building". *Research Policy*, vol 31, num 2, pp 213 – 231.
- Lundvall, BA. 2016. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. ANTHEM PRESS, UK.
- Lundvall, BA. 2002. *Hacia una economía del conocimiento: Estados-nación, capital social y desarrollo económico. Un enfoque sistémico de la creación del conocimiento y el aprendizaje en la economía global*. *Revista de Economía Mundial* 7 (69-90).
- Neiman, G. y Quaranta, G. (2006). "Los estudios de caso en la investigación sociológica" en *Vasilachis de Gialdino, Irene (Coord.). Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa Editorial. Barcelona.



Rodríguez Francisco, Javier Gortari, Alejandro Daniel Oviedo, Francisco Fabio, Juan Octavio D'addario Ferrou (2019). Políticas públicas, innovación y mercados: el caso de "Esperanza Yerbatera. Consorcio de Cooperación". En: XI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales Argentinos y Latinoamericanos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. 5 y el 8 de noviembre de 2019.

Rodríguez Francisco, Isabela Sánchez Vargas, Matías Vidal, Juan Octavio D'addario Ferrou Javier Gortari, Alejandro Oviedo (2018). "Desafíos en la comercialización de yerba mate para cooperativas de agricultores de Misiones, Argentina". En: X Congreso ALASRU Ruralidades en América Latina: convergencias, disputas y alternativas en el siglo XXI. 25 al 30 de noviembre de 2018 - Montevideo, Uruguay.

Van der Ploeg, J et al., (2004). On Regimes, Novelties, Niches and Co-Production. In: Ploeg & Wiskerke (Eds.), Seeds of Transition: Essays on novelty production, niches and regimes in agriculture. European Perspectives on Rural Development.

Vasilachis de Gialdino, Irene (2006). "La investigación cualitativa" en Vasilachis de Gialdino, Irene (Coord.). Estrategias de investigación cualitativa. Gedisa Editorial. Barcelona.

Antecedentes:

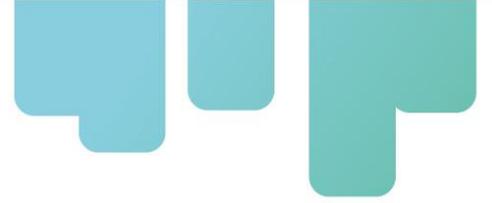
Amable, Maria y Rojas, Mirta (1989). Historia de la yerba mate en Misiones. Ediciones Montoya.

Burtnik, O. J. (2014). Yerba Mate: Manual del pequeño productor. Cuarta Edición. Miscelánea Nº 69. Cerro Azul, Misiones, INTA.

Canitrot, Lucía; Grosso, María Josefina y Méndez, Ana (2011). Producción Regional por Complejos Productivos. Complejo Yerbatero. Dirección de Información y Análisis Regional (DIAR) y Dirección de Información y Análisis Sectorial (DIAS).

De Bernardi, Luis Alberto y Prat Kricun, Sergio Dante (2001). Diagnóstico de la región yerbatera. La cadena alimentaria de la yerba mate. Ilex paraguariensis. Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.

De Coulon, Eduardo (2001). Innovación tecnológica y proceso de trabajo en la cosecha de yerba mate. Análisis del proceso de cosecha con tijera electrónica. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Facultad de Ciencias Económicas. (FCE) Maestría en administración estratégica de negocios.



- Gortari, Javier (2010). La política pública en la economía regional yerbatera: logros, desafíos y conflictos emergentes. Segundo congreso internacional de desarrollo local y primera jornadas nacionales en Ciencias Sociales y Desarrollo Rural. Universidad Nacional de la Matanza.
- Gortari, Javier (2013). Yerba Mate: claroscuros de un negocio próspero. Tercera Jornada Debate “La Problemática Agraria en la Argentina: cuestiones y perspectivas de la pequeña producción”, Cátedra Libre de Estudios Agrarios “Ing. Agr. Horacio Giberti”. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, IADE y Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.
- Gortari, Javier (2014). Economía Regional Yerbatera: Acumulación de capital con Exclusión social. Octavas Jornadas de Investigadores en Economías Regionales. Desigualdades sociales y regionales: políticas más allá de las fronteras. Universidad Nacional de Misiones, Posadas.
- Gortari, J. (2016). Economía Regional Yerbatera: Acumulación de capital con exclusión social. En: Gortari, J., Oviedo, A., Rosenfeld, V. (Compiladores) “Dinámicas Agrarias y Políticas Públicas: desigualdades sociales y regionales” Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones, p. 63-85.
- INYM (2009). Consumo de Yerba Mate. Investigación cuantitativa GEA RESEARCH – INYM.
- Magán, María Victoria (2005). Once años sin regulación. La evolución del sector yerbatero argentino desde 1991 a 2002. Documentos del Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios (CIEA). Nº 3, pág. 149-164., Universidad de Buenos Aires, Facultad de Cs Económicas.
- Rau, Víctor (2011). Cosechando yerba mate: estructuras sociales de un mercado laboral en el Nordeste Argentino. Editorial Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad (CICCUS).
- Rodríguez L.R. (2016): Producción y comercialización cooperativa yerbatera en los márgenes. La provincia argentina de Misiones (1991-2014). RIVAR Vol. 3, Nº 9, ISSN 0719-4994, IDEAUSACH, Santiago de Chile, septiembre 2016, pp. 50-74.
- Sena, Jorge (2016). Excedente yerbatero: transferencia, extracción y apropiación. En Gortari, Javier, Oviedo, Alejandro y Rosenfeld, Víctor (compiladores). Dinámica agraria y políticas públicas. Desigualdades sociales y regionales. 1º Edición Especial. Posadas, Misiones, Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones (EdUNaM).



- Sessa, Carolina y Niemand, María sol (2013). Análisis de diagnóstico tecnológico sectorial. Yerbatero y tealero. Estudios de Análisis de Diagnóstico Tecnológico Sectorial. Buenos Aires, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Woortman, E. (2013). A comida como linguagem. En: *Habitus. Revista do Instituto Goiano de Pré-História e Antropologia*, vol. 11, n. 1, p. 5-17.

Instituciones participantes



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina



Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



www.fontagro.org

FONTAGRO
Banco interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, NW, Stop
W0502, Washington DC 20577
Correo electrónico: fontagro@iadb.org