

El auxilio del Estado o el pasado del presente agrario: *SanCor* y sus 80 años en la industria láctea argentina

Noemí M. Girbal-Blacha
CEAR-UNQ/CONICET, Argentina

"No hay que confundir memoria con historia"
(Norá, 2006)

¿Por qué recurrir a reflexionar sobre el pasado para comprender el presente?

Si la historia forma parte de la reflexión colectiva, si se propone generar certezas en un presente de incertidumbre en medio de las disputas por la memoria, resulta notorio que el pasado forma parte del presente, lo nutre y obliga a repasar algunos casos con perspectiva pretérita, aunque la dirigencia política argentina no lo advierta o lo ignore; desconociendo -incluso- la legitimación que otorga el saber experto al momento de tomar decisiones. En palabras de Paul Ricoeur, el tiempo y la narración hacen indispensable la vuelta al acontecimiento (Dosse, 2006), sin que el presente se imponga para homogeneizar el pasado. Existe una “función social del pasado” (Hobsbawm, 1972) que se relaciona con el presente y es preciso hacer uso de ella especialmente cuando se trata de formular políticas públicas y tomar decisiones. La historia teje con el relato y los datos de la realidad, una trama; pasando de una estructura argumentativa a otra, recurriendo a todos los métodos posibles, para distinguir mitos y realidades, lo simbólico y lo fáctico del pasado (Alted Vigil et al., 1999). Cuánto de ese pasado se vislumbra en el presente del agro argentino que ha sido el eje del modelo agroexportador adoptado y transformado a lo largo de la historia nacional que define a la Argentina como país productor de alimentos. Hacer el ejercicio de análisis crítico tomando como ejemplo un estudio de caso significativo que hunde

sus raíces en los efectos de la crisis de 1930, como ocurre con "SanCor" Cooperativas Unidas Ltda., es el argumento central en el cual se basa este ensayo

Breviario

En 1938, a pocos años de superados los efectos de la crisis estructural de 1930 originada en el crac neoyorquino de 1929 y unida a la ruptura del orden institucional en la Argentina que pone en acción al Estado interventor, 16 cooperativas de tamberos de Santa Fe y Córdoba se asocian para crear "Fábricas de Manteca Sancor, Cooperativas Unidas" (nombre que alude a las dos provincias que la vieron nacer), una sociedad vinculada a la actividad lechera de la región pampeana. Dos años más tarde -en octubre- se inaugura en Sunchales (Santa Fe) la primera fábrica de manteca y caseína del país. En 1943 abre sus puertas la fábrica de Brikman en la provincia de Córdoba, para producir manteca de exportación mientras en Sunchales se inicia la elaboración de dulce de leche. En 1947 - tiempos del primer gobierno peronista- se construye en Galvez (Santa Fe) el primer depósito de maduración de quesos de esta sociedad (capacidad de almacenamiento 2 millones de kilos). "Las instituciones fundadoras eran pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de crema y caseína, teniendo como fin primario de su unión, la elaboración de manteca con la crema aportada por las cooperativas primarias" (SanCor Cooperativas Unidas Ltda, 2018). En octubre de 1950, cuando el peronismo apuesta "la vuelta al campo" y a reducir los costos de intermediación, "SanCor" impulsa la creación de la Federación de Centros Juveniles que desplegaría una larga trayectoria en favor de los hijos de los asociados y la renovación necesaria del movimiento cooperativo del ramo.

En 1953, desde el Ejecutivo Nacional -liderado por Juan Perón- se anuncia el Segundo Plan Quinquenal y "SanCor" Cooperativas Unidas Ltda. abre una oficina en Nueva York (USA) para

incentivar el comercio internacional de sus productos, como expresión de los efectos de una economía de perfiles más liberales del Estado peronista. En 1962 -época del desarrollismo en el poder- la fábrica original santafesina inicia la elaboración de leche pasteurizada y un año más tarde diversifica su producción elaborando leche en polvo. En 1970 -ya avanzada la acción del Estado Burocrático Autoritario encarnado en la economía ortodoxa de la "Revolución Argentina"- "SanCor" inicia la producción de lácteos frescos (yogures, flanes, postres).

Su expansión cuenta siempre con el respaldo del crédito oficial, tanto en tiempos de prosperidad como de ajuste; de gobiernos autoritarios como en épocas del retorno a la democracia. Así en 1986 la expansión de la empresa láctea es significativa e inaugura su línea de productos alimenticios: "SanCor do Brasil" con sede en San Pablo, al sudeste del país vecino. El lanzamiento -en 1995- de la leche especial SanCor BIO conjuntamente con el CERELA (Centro de Referencia para Lactobacilos, instituto del CONICET- Universidad Nacional de Tucumán) da muestras del alcance de la ciencia de financiamiento público asociada a la empresa privada para mejorar, mediante sus resultados, la alimentación y la calidad de vida de la población. Cuatro años más tarde y con inversiones por 200 millones de dólares la empresa culmina una etapa de notable expansión, cumpliendo las metas propuestas en cuanto a capacidad e innovación tecnológica (SanCor Seguros, 2010; CERELA, 2018).

En el 2000 se constituye "Sancor Dairy Corporation" en tanto receptora de licencias de importación otorgadas por el gobierno argentino y las establecidas por el similar estadounidense, convirtiéndose en un núcleo estratégico para recepcionar las ofertas de Centro América, del NAFTA (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y del Caribe. Superados los efectos más agudos de la crisis argentina del 2001, en el 2002 "SanCor" conforma una asociación con la cooperativa sueco-danesa "Arla Foods" para crear la planta *AFISA* en Porteña (Córdoba)

elaboradora de proteínas de suero de queso. Si las inversiones aumentan las deudas contraídas también. Es en 2004 cuando Dairy Partners Americas Argentina S.A. (DPAA) y "SanCor" forman una UTE (Unión Transitoria de Empresas) para atender el negocio de los productos lácteos refrigerados en Argentina, procurando acrecentar su gestión y su solvencia operativa (*SanCor se queda con una UTE con DPAA*, 2009).

En el 2005 y luego de 67 años actuando como cooperativa de segundo grado, "SanCor" modifica sus Estatutos para poder operar directamente con los productores que se asocien en forma individual y continuar con las cooperativas que sigan queriendo estar asociadas. Por entonces concentraba 70 cooperativas, más de 1600 tamberos y elaboraba 1300 millones de litros de leche anuales en sus 17 plantas distribuidas en Santa Fe y Córdoba. Unas 20.000 personas aparecen vinculadas al proceso productivo.

En el 2008 -año conflictivo para el campo argentino por el tema de las retenciones a las exportaciones- finaliza la reestructuración de la deuda financiera de "SanCor" y se firma un convenio comercial y financiero para garantizar la continuidad de la cooperativa enteramente argentina. Si bien, como se dijo, supera la crisis de 2001, lo hace con deudas y sin posibilidades de invertir. En 2006 había estado a punto de ser comprada por Adecoagro, de George Soros, pero una intervención de último momento del ex presidente Néstor Kirchner hizo que su par venezolano Hugo Chávez pusiera 80 millones de dólares a cambio de leche en polvo y transferencia de tecnología durante 15 años (Ferrero y Dávila, 2017). Una vez más el Estado sale al rescate de "*SanCor*".

Entre fines de 2009 y durante el 2010, se incrementan las alianzas estratégicas y "SanCor" hace una gran inversión adquiriendo los activos de UTE con quien se había asociado en 2004 para la elaboración de "productos frescos" (A.R.S.A.) e invierte más de 30 millones de dólares

para ampliar la planta procesadora de suero de quesos que estableciera con "Arla Foods". En 2012 decide expandir sus productos dirigidos al ramo infantil y se vincula entonces con el líder mundial Mead Johnson Nutrition para hacer llegar su producción a toda América Latina (Garde, 2003; APYMEL, 2016).

Desde entonces la suerte de "SanCor" ha sido cada vez más sinuosa y compleja, atada a los vaivenes políticos del país. La crisis lechera del 2016 produjo el cierre de varios tambos en medio de la caída de la producción lechera. El impacto de la situación y las sostenidas ventas previas a Venezuela incentivada por el gobierno nacional caía de pleno sobre "SanCor" ante la falta de pago de los productos comercializados. No tardaría entonces en apelar a reducir su personal a través de los "retiros voluntarios" y las sucesivas propuestas de venta de la empresa; aunque no aparecieran oferentes. En mayo de ese año decidiría entonces vender su línea de yogures, flanes, postres a la firma santafesina Vicentin en unos 100 millones de dólares (*SanCor vendió a Vicentín Family Group su línea de yogures, flanes y postres*, 2016). Por entonces "520 productores de leche y 55 cooperativas se encuentran asociados directa o indirectamente a SanCor. A ellos se suman 3.600 personas en relación de dependencia que conforman la dotación que se desempeña en los establecimientos con actividades productivas industriales, comerciales y administrativas" (SanCor Cooperativas Unidas Ltda, 2018). "SanCor" registra en esos tiempos 10 sucursales de ventas, 8 oficinas comerciales, y 4 centros de distribución que abastecen a 200 distribuidores exclusivos y más de 140 clientes mayoristas independientes. La cobertura nacional alcanza a 1.800 supermercados y 80.000 comercios minoristas.

Durante su larga trayectoria -y más allá de los altibajos del negocio central de sus operaciones- esta empresa cooperativa despliega una destaca acción social: Asociación Mutual SanCor, Asociación Mutual Personal SanCor, Fundación SanCor, Federación de Centros

Juveniles Agrarios Cooperativistas Zona SanCor. De todos modos, en marzo de 2017 cerraría temporalmente 4 de sus plantas mientras reducía su personal de 4.000 a 2.500 trabajadores. En mayo el gobierno le acuerda 450 millones de pesos del Fondecap para que "SanCor" pudiera reestructurar su deuda, pero la situación seguiría siendo compleja; en medio de un panorama difícil de remontar (*SanCor cerró cuatro plantas y dejó cesantes a 500 trabajadores*, 2017; *Cedió el gremio y SanCor recibirá un préstamo oficial*, 2017; *Cómo es el acuerdo por el salvataje de SanCor*, 2017; *SanCor busca hacerle frente a la peor crisis de su historia*, 2017; SanCor, s/f), sometida a la competencia internacional de los grandes productores del negocio de los lácteos, los desastres climáticos, el haber votado en contra de sus propios intereses por razones políticas y ante un consumo interno retraído (Bertossi, 2017; Bellota, 2017). Las pérdidas de los tamberos asociados aumentan más allá del 320% respecto de las del año 2015 (Ferrero y Dávila, 2017; SanCo: El sector lechero viene atravesando la peor crisis de su historia, 2017; SanCor: Historia sin fin, 2017). En marzo de 2018 Adecoagro vuelve a realizar una propuesta para asociarse con SanCor, encargada ahora de reunir una asamblea de sus asociados para dar curso a la oferta de esta empresa. Adecoagro está liderada por el ingeniero agrónomo Mariano Bosch y confronta en la asociación con la neozelandesa Fonterra. Su origen está asociado a la captación de fondos de inversión en el exterior orientados esencialmente a la adquisición de tierras para su desarrollo, cotizando en la Bolsa neoyorkina desde hace un lustro (24 de marzo de 2018, Clarín, p.34). Hoy aspira a convertirse en un líder regional, con 7000 vacas en ordeño y 435.000 hectáreas en Argentina, Brasil y Paraguay (1 de abril de 2018, Clarín, p.13).

Modelo para armar en tiempos de la Argentina peronista

Frente a este diagnóstico actual de una sociedad cooperativa que cumple 80 célebres años en el 2018, en medio de una agonía discutida y discutible, parece interesante preguntarse por la relación de "*SanCor*" con el Estado, en tiempos de la Argentina próspera de la segunda posguerra liderada por el Presidente Juan D. Perón; especialmente cuando se lleva adelante el cambio de rumbo económico y "*la vuelta al campo*" que se opera hacia 1950, cuando el Ejecutivo decide respaldarse en el cooperativismo para reducir los costos de intermediación. Más allá de las diferencias políticas, el gobierno nacional y las cooperativas, como es el caso de "*SanCor*", se muestran decididas a defender los intereses de sus asociados y productores tamberos, al igual que otras empresas del sector lácteo, que son capaces de coordinar intereses en beneficio de ambos. ¿Cómo? La historia financiera puede aproximar en números y acciones algunas de las decisiones tomadas por las partes, en tiempos de cambios y ajustes, con la presencia de un Estado planificador y dispuesto a alentar el crédito a la producción y no con fines exclusivamente financieros.

Desde esta perspectiva de base histórica, algunos ejemplos resultan interesantes para conocer la función que el cooperativismo agrario cumple en relación con la actividad agropecuaria propia de la región pampeana (núcleo duro de la economía argentina), y especialmente la función productora e industrializadora de aquellas cooperativas que encuentran una expresión exitosa en una actividad específica como la tampera. Sus orígenes modernos datan de febrero de 1918, cuando se constituye en Zavalla (Santa Fe) la primera cooperativa de tamberos, dedicada a la elaboración de quesos, crema y leche pasteurizada, denominada "Sociedad Cooperativa de Lechería de Zavalla Ltda." con un capital inicial de \$ 30.000 (Cavallone Brebbia, 1947, p. 131-133). Es la precursora de una vasta organización de entidades similares que se expanden en

Santa Fe y Córdoba, especialmente, y que se convierten en auténticas defensoras del trabajo del pequeño y mediano tambero.

En San Carlos (provincia de Santa Fe), las cooperativas tamberas de la zona que cuentan con sus fábricas cremeras, constituyen en 1928 una central cooperativa: "Unión de Mantequerías de San Carlos Centro". Las cooperativas asociadas -16 en 1946- pronto reúnen capital y levantan su propia fábrica de manteca. Los productores defienden así el precio de la producción lechera, el de la crema y el de la manteca obtenida, que pueden comercializar directamente. El ejemplo cunde y alienta a otras cooperativas tamberas de otras zonas de Santa Fe y también de Córdoba, las cuales conforman en 1938 en Sunchales, la entidad de segundo grado que denominan Fábricas de Manteca SanCor, Cooperativas Unidas, con objetivos similares a los de los productores de San Carlos. Ocho años más tarde, en 1946, "SanCor" cuenta con 3 plantas industriales de manteca y atiende las necesidades de 144 sociedades cooperativas, que logran por su intermedio exportar el producto. El esfuerzo se coronaba ya en 1940 cuando a instancias de la Asociación de Cooperativas Argentinas creada en 1922 (ACA), se formaría en Sunchales la Federación Argentina de Cooperativas Tamperas, que agrupa a las entidades de ese género para aunar esfuerzos e instrumentar tácticas en favor de la difusión del cooperativismo (Sienrra, 1976, p. 265-272). Para 1945 las 235 cooperativas tamperas instaladas en el país representan a 12.703 socios y registran un capital suscrito -y casi totalmente realizado- de \$ 6.981,785 (Cavallone Brebbia, 1972, p. 134-135; Grattarola, 1949, p. 83-103).¹

En 1951, ya operado el cambio de rumbo en la economía peronista, la estadística demuestra que la región pampeana sigue siendo el núcleo central del cooperativismo argentino, ya que de

¹ Las principales cooperativas tamperas son: Unión de Cooperativas Mantequería San Carlos Centro; Fábricas de Manteca Sancor, Cooperativas Unidas; Federación Argentina de Cooperativas Tamperas; Asociación Cooperativa Fábrica de Manteca de Freyre y Cooperativas Unidas Fábricas de Manteca de Ceres. Para el caso de ACA puede consultarse Mateo (2002a) y (2002b)

las 944 cooperativas existentes, 294 se sitúan en la provincia de Buenos Aires, 280 en territorio santafesino, 189 en Córdoba, 35 en Entre Ríos y 19 en La Pampa (Yuri Izquierdo, 1972, p. 64-65). Vale decir que más del 80 % de las sociedades cooperativas se encuentran situadas en una cuarta parte del territorio argentino. A pesar de la desconcentración de la riqueza anunciada por el presidente Juan Perón, las cifras muestran la significación que el agro y su región de mayor arraigo, siguen conservando en el concierto de la economía y en el territorio nacional (Girbal-Blacha, 2003, ed. 2011).

Cuadro 1.
Cooperativas agropecuarias en la Argentina. 1937-1947-1951

Clase de Cooperativa	1937			1947			1951		
	Nº	Nº Socios	Capital realizado m\$N	Nº	Nº Socios	Capital realizado m\$N	Nº	Nº Socios	Capital realizado m\$N
Agroganaderas	138	33.233	6.551.930	192	61.729	13.045.094	434	124.095	40.565.169
Algodoneras	20	2.970	1.191.230	29	9.132	6.687.451	31	11.522	13.993.601
Granjeras	--	-----	-----	7	945	89.063	15	2.468	370.016
Tamberas	78	3.217	1.513.260	357	22.941	14.731.156	---	-----	-----
Vinifrutícolas	29	1.182	1.541.820	26	2.946	2.833.465	46	5.399	7.944.169
Yerbateras y tabacaleras	13	1.590	383.300	17	8.012	1.813.687	18	8.725	3.786.014
Molineras	--	-----	-----	--	-----	-----	400	28.861	23.668.796
TOTAL	278	42.182	11.181.540	628	105.705	39.199.917	944	181.070	90.330.764

Fuente: Yuri Izquierdo, 1972, p. 62.

Las cooperativas agrícola-ganaderas representan en 1937 el 49,64 % del total de las entidades cooperativas agrarias, el porcentual desciende ante los efectos de la política nacional implementada por Perón en los primeros años de su gobierno y el guarismo llega al 30,57 % en 1947; pero en 1951, cuando ya se ha operado el cambio del rumbo económico, su participación crece al 46 %. Le siguen en importancia las tamberas que -beneficiadas por la política oficial favorable al consumidor interno- pasan de representar un 28,06 % en 1937, a un 56,84% diez años más tarde y caen al 42,37 % en 1951. Las cooperativas agroganaderas y tamberas sumadas,

representan -en suma- un 84 % del total de cooperativas agrarias existentes entonces en el país (Yuri Izquierdo, 1972, p. 67; Cavallone Brebbia, 1947, p. 100-101, 233).

Respecto del caso “SanCor”, en 1950 -tiempos de cambio del rumbo económico- cuenta con un activo de \$ 31.242.645 y un capital líquido de \$ 13.112.631. Es uno de los deudores más importantes del ramo lácteo, tiene un límite especial de crédito de \$15.000.000 en la sucursal Sunchales del Banco de la Nación, a quien adeuda más de \$10.000.000 (BNA, 1950, p. 178) y recibe los beneficios del crédito hipotecario a 10 años, con 4 % de interés anual, del Banco Industrial para adquirir inmuebles y refaccionar los existentes. La entidad financiera sostiene que apoya a “SanCor” por tratarse de una “empresa cooperativa integrada por 208 cooperativas lecheras, cuyo volumen de producción la coloca en primer lugar en el país”. Entiende que el crédito le permitirá colocar en el mercado interno su producción láctea, “contribuyendo de esta manera a subsanar en parte los inconvenientes de la falta de exportación”, por la que tantas veces reclamara el sector ante el gobierno nacional (BANADE, 1950, p. 186-188). Se adoptan estos acuerdos ya que se la considera una “empresa de prestigio y bien organizada, que evoluciona en forma ascendente” (BANADE, 1951, p. 68).

En 1952 “SanCor” concentra a unos 12.000 productores de su zona de influencia y produce artículos de calidad que satisfacen el mercado interno pero que, además, se exportan. Se hace acreedora, en consecuencia, a créditos de fomento industrial renovables, que oscilan entre los 5 y los 8 millones de pesos (con un interés preferente del 4 % anual), destinados a mantener el nivel de producción. Al año siguiente su deuda con el Banco de Crédito Industrial es de \$ 8.371.970; el activo de la firma supera los 90 millones de pesos y el capital líquido ronda los 26 millones de pesos; en momentos en que las ventas ascienden a \$ 257.636.153. Los préstamos obtenidos -con

garantía hipotecaria- se destinan a la construcción de una planta fabril moderna para la elaboración de manteca y otros productos lácteos (BANADE, 1954, pp. 30-31).

No es la única deudora del ramo lácteo con el sistema de crédito oficial. Kasdorf y Cía. S.A. con ventas superiores a los \$13.000.000 es una empresa importante de productos derivados de la leche, deudora del Banco de Crédito Industrial (en 1952 su deuda con la entidad alcanza los \$3.900.000); en tanto “La Martona” S.A. -otra reconocida empresa láctea- que por entonces eleva sus ventas a más de \$87.000.000 y Luis Magnasco y Cía. Ltda. con ventas superiores a los \$77.580.000, son ejemplos de prosperidad de la “Nueva Argentina” y del destino de la financiación bancaria, que se dirige a modernizar y ampliar los equipos industriales, tanto como a comprar materia prima y saldar deudas impositivas y previsionales. La situación de “La Vascongada” no es tan próspera y por esta razón en enero de 1953 solicita apoyo crediticio del Banco de Crédito Industrial para comprar materia prima y afrontar el pago de sueldos y jornales. Fundamenta su solicitud en las dificultades financieras en que se encuentra como consecuencia de la acumulación de un fuerte stock de productos lácteos elaborados, a causa de la demora en obtener del Banco Central la autorización para exportar manteca (BANADE, 1951, pp. 70-75; 1952, febrero, pp. 4-5; 1952, agosto, p. 29; 1952, septiembre, pp. 26-29; 1953, p. 34; 1954, p. 48; 1955, pp. 16-17). Una situación que alcanza a la mayoría de las productoras lácteas.

En 1952 -un año crítico para la economía peronista- el Plan Económico de Emergencia orienta la acción del crédito oficial. El Banco de la Nación Argentina juega entonces un papel relevante en la concreción de sus objetivos. Lo hace cuando implanta el crédito agrario planificado (66.445 acuerdos por m\$N 809, 4 millones en 1952) para impulsar y racionalizar con criterio ecológico las explotaciones agropecuarias (resolución 354, 18/marzo/1952), permitiendo a las zonas donde se lo aplica incrementar el área sembrada con cereales y oleaginosos en un

30%; actualiza numerosas reglamentaciones de préstamos y sanciona otras, al tiempo que refuerza su apoyo al cooperativismo y a la mecanización para el ámbito rural, con “el objeto de estimular la explotación de todas las tierras disponibles” (BNA, 1952, pp. 17-18). También los tamberos se benefician con estos cambios financieros.

Cuadro 2:
Banco de la Nación Argentina: importes acordados por zonas agronómicas, 1948-1952
(en miles de m\$N)

Región agronómica	1948	1949	1950	1951	1952
I. Litoral	2.194.418	2.545.953	3.453.096	4.863.576	5.638.638
II. Centro	588.548	674.148	911.004	1.231.907	1.501.673
III. Norte	700.443	844.865	1.156.693	1.750.224	2.379.211
IV. Andina Norte	345.370	436.275	631.680	938.770	1.062.826
V. Sur	133.436	179.547	262.626	404.475	392.078
Gran Buenos Aires(*)	5.370.957	6.377.508	5.296.589	8.664.045	10.066.600
Total general	9.333.172	11.058.296	11.711.688	17.852.997	21.041.026

Fuente: BNA, s/f, p. 39 (*) En esta región corresponde al sector agropecuario sólo el 3.1 % y el 41.2% a la cartera oficial.

Un recorrido por las memorias y balances del Banco de la Nación Argentina muestra -más allá del proceso inflacionario- un aumento sostenido en el número y valor de los préstamos agropecuarios, que en 1950 alcanzaban a 170.427 operaciones (miles m\$N 1.491.381) y en 1954 se eleva a 272.701 operaciones (miles m\$N 4.711.146). Un incremento que se repite para los préstamos destinados a las cooperativas, que en 1950 concentraban 9.472 operaciones (miles m\$N 239.818) y en 1954 totalizan 16.179 operaciones (miles m\$N 682.676) (BNA, s/f, pp. 29-31), cuando el gobierno peronista respalda su accionar para reducir los costos de intermediación.

Pasado y presente como una ecuación reflexiva

En síntesis: si en tiempos de prosperidad, como los de la Argentina de mediados del siglo XX, el crédito oficial continuaba auxiliando a las empresas agropecuarias, al cooperativismo y

especialmente a las cooperativas tamberas, "SanCor" -que es el caso elegido para singularizar este ensayo de corte histórico- no es la excepción a los alcances de esa política que se justificara en los inicios de esas cooperativas y emprendimientos, pero que habría de sostenerse en el tiempo. En sus 80 años de existencia "SanCor" ha recibido con fluida continuidad el respaldo financiero del crédito oficial barato, con largos plazos de reintegro y subsidios especiales, aun en períodos recientes en que está exenta -a nivel nacional- del pago de ganancias e ingresos brutos. Siempre estuvo cerca del poder político con sus efectos positivos y negativos, trascendiendo cambios y continuidades partidarias e institucionales. Hoy -y no es la única vez como se refiere en estas páginas- recibe los costos de esta proximidad y alianza con el poder político de turno, aun sin guardar consonancia con los intereses de sus socios cooperativistas y de la propia empresa cooperativa. El acuerdo Preventivo Extrajudicial anuncia su conversión en sociedad anónima, licuando gran parte de la deuda (un 60 %) que mantiene la firma (7 de abril de 2018, Clarín, p. 28). Recordar acontecimientos de esta breve historia, puede resultar un insumo interesante a la hora de proponer la formulación de políticas públicas, ejecutar decisiones y especialmente cuando se pretende enlazar los destinos públicos con los privados. El pasado del presente agrario es parte de esta historia que la actualidad refleja, aunque no la explicita.

Figura 1. Estructura industrial
ESTRUCTURA INDUSTRIAL



Fuente: SanCor. (2018). Estructura Industrial. Argentina. SanCor. Recuperado de <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-estructura-industrial?es>

Referencias

- Altied Vigil, A. et al (1999). *Entre el pasado y el presente. Historia y memoria*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Cavallone Brebbia, A. (1947). *Cooperativismo. Sociedades cooperativas en la República Argentina*. Buenos Aires: Editorial Semca.
- CERELA. 2018. Productos. Recuperado de <http://www.cerela.org.ar/productos/index.htm>

- Dosse, F. (2006). *Paul Ricoeur, Michel de Certeau. L'histoire: entre le dire et le faire*. París: L'Herne.
- Garde, H. (2003). SanCor. Estudio de caso. Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/caso-estudio-sancor-garde.pdf>
- Girbal-Blacha, N. (2003, ed. 2011). *Mitos, paradojas y realidades en la Argentina peronista (1946-1955). Una interpretación histórica de sus decisiones político-económicas*. Buenos Aires, Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes. Capítulo 3.
- Grattarola, L. B. (1949). *Cooperativismo*. Santa Fe: s/d
- Hobsbawm, E. J. (1972). The social function of the past: some questions. *Past and Present*, 55, pp. 3-17.
- Mateo, G. (2002a). La Asociación de Cooperativas Argentinas en tiempos del peronismo histórico (1946-1955), Segundas Jornadas de Tesistas de Posgrado, Jornadas llevadas a cabo en la Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes, Buenos Aires, Argentina.
- Mateo, G. (2002b). La Asociación de Cooperativas Argentinas como centro generador de servicios sociales. ALASRU. VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural, Congreso llevado a cabo en la Universidad Federal de Rio Grande Do Sul, Porto Alegre.
- SanCor Cooperativas unidas Ltda (2018), Dossier institucional. Santa Fe, Argentina: SanCor. Recuperado de <http://www.sancor.com/prensa/prensa-dossier-institucional?es>
- SanCor Seguros. (2010). Siete décadas potenciando el desarrollo regional Argentina. SanCor Seguros. Recuperado de <https://www.gruposancorsegueros.com/ar/es/novedades/sancor-cul>
- SanCor, (s/f) «Estructura Industrial». <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-estructura-industrial?es>
- Sienrra, C. (h) (1946). *Campo y ciudad. El problema agrario argentino*. Buenos Aires: La Vanguardia.
- Yuri Izquierdo, M. (1972). *Quince años en el cooperativismo agrario argentino (1953-1968)*. Buenos Aires: Intercoop Editora Cooperativa Ltda.

Documentos

- Banco de la Nación Argentina (BNA), Archivo, *Libro de Actas del Directorio*, Núm. 173, octubre 1950, f. 178.
- BNA, *Memoria y balance general correspondiente al año 1952*, Buenos Aires: B.N.A., s/f
- BNA, *Memoria y balance general correspondiente al año 1954*, Buenos Aires: B.N.A., s/f
- Banco Nacional de Desarrollo (BANADE), Archivo (en liquidación), *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm 1, febrero 1950, fs. 186-188.
- BANADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm 2, febrero 1951, f. 68.
- BANADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm 1, marzo de 1954, fs. 30.31.

- BENADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm 2, enero 1951, f. 70-75
- BENADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm. 3, febrero 1952, f. 4-5
- BENADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm. 2, agosto 1952, f.29
- BENADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm. 4, setiembre 1952, f.26-29
- BENADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm. 4, enero 1953, f.34
- BENADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm.2, noviembre 1953, f. 34
- BENADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm. 1, setiembre 1954, f.48
- BENADE, Archivo (en liquidación): *Libros de Actas del Directorio del Banco de Crédito Industrial de la República Argentina*, núm. 2, agosto 1955, f.16-17.

Artículos de periódico

- s/d, (24 de marzo de 2018). *Clarín*, p. 34.
- s/d, (1 de abril de 2018). *Clarín*, Sección Económica, p. 13.
- s/d, (7 de abril de 2018). *Clarín*, p. 28

Artículos de periódico (en línea)

- APYMEL. La historia no contada de SanCor: cómo un emblema de negocios K representa ahora la crisis de un modelo. (31 de mayo de 2016). APYMEL Web. Recuperado de <http://www.apymel.com.ar/actualidad-lactea/la-historia-no-contada-de-sancor-como-un-emblema-de-negocios-k-representa-ahora-la-crisis-de-un-modelo/>
- Bertossi, R. F. SanCor S.O.S. (13 de marzo de 2017). *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/Sancor-S.O.S.-20170313-0015.html>
- Cedió el gremio y SanCor recibirá un préstamo oficial. (6 de mayo de 2017). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2021136-cedio-el-gremio-y-sancor-recibira-un-prestamo-oficial>
- Cómo es el acuerdo por el salvataje de SanCor: qué cede el gremio y qué da el Gobierno. (5 de mayo de 2017). *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/acuerdo-salvataje-sancor-cede-gremio-da-gobierno_0_B1YXR-c1Z.html
- Ferrero, M. L y Dávila, D. SanCor: razones de una crisis terminal. (19 de marzo de 2017). *La Voz*. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/negocios/sancor-razones-de-una-crisis-terminal>
- SanCor se queda con una UTE con DPAA. (24 de noviembre de 2009) *Sunchales Hoy*. Recuperado de <http://www.sunchaleshoy.com.ar/2009/11/24/sancor-se-queda-con-una-ute-con-dpaa/>
- SanCor vendió a Vicentín Family Group su línea de yogures, flanes y postres. (29 de junio de 2016). *Ámbito Financiero*. Recuperado de <http://www.ambito.com/845207-sancor-vendio-a-vicentin-family-group-su-linea-de-yogures-flanes-y-postres>

- Sancor cerró cuatro plantas y dejó cesantes a 500 trabajadores. (7 de marzo de 2017). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/03/07/sancor-cerro-cuatro-plantas-y-dejo-cesantes-a-500-trabajadores/>
- Sancor busca hacerle frente a la peor crisis de su historia: elevó en 300 mil litros su producción diaria. (19 de junio de 2017). *La Nación Online*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/2035089-sancor-busca-hacerle-frente-a-la-peor-crisis-de-su-historia-elevo-en-300-mil-litros-su-produccion-diaria;>
- Sancor: El sector lechero viene atravesando la peor crisis de su historia. (24 de enero de 2017). *WebAgro*. Recuperado de <http://webagro.com.ar/es/consorcio-caminero/sancor-el-sector-lechero-viene-atravensando-la-peor-crisis-de-su-historia/>
- SanCor: historia sin fin. (10 de agosto de 2017). *InfoTambo*. Recuperado de <http://www.infortambo.com/web/detalle-base/SanCor-Historia-sin-fin.cnt/17304565/agosto%20de%202017>

Mensajes de Blog

- Bellota, A. “SanCor: Las consecuencias de votar en contra de los propios intereses” [Mensaje en un blog]. (27 de marzo de 2017). Recuperado de <http://presentedelahistoria.com/sancor-las-consecuencias-de-votar-en-contra-de-los-propios-intereses/>

Recibido: Marzo de 2018

Aprobado: Abril de 2018