



12° CONGRESO ARGENTINO DE ANTROPOLOGÍA SOCIAL

La Plata, junio y septiembre de 2021

GT21: Ruralidades en transformación en el marco del capitalismo global: trabajo, políticas públicas, medio ambiente, mercados y alimentación

Procesos de cambio en una organización cooperativa (SanCor) en el contexto de la producción láctea en la provincia de Santa Fe (Argentina) desde 1990 hasta 2018

Mario Lattuada, Conicet, mjlattuada@gmail.com

Renold, Juan Mauricio, Consejo de Investigaciones de la Universidad Nacional de Rosario, juanrenold@yahoo.com.ar

Resumen

La provincia de Santa Fe es la segunda provincia en importancia de la Argentina por su aporte relativo al Producto Bruto Geográfico (8%) y al valor total de las exportaciones nacionales (20%) compuestas por un 77% de productos primarios y manufacturas de origen agropecuario. Esta provincia ha sido históricamente la primera productora de leche de la Argentina. En forma conjunta con la Provincia de Córdoba y Buenos Aires, compone la cuenca lechera más importante de toda Latinoamérica, y *SanCor* la segunda agroindustria del complejo lácteo. Expondremos y analizaremos brevemente los cambios en los aspectos cualitativos en esta última (desde la década de 1990 hasta el año 2018), siendo la mayor organización cooperativa agroindustrial de la Argentina especializada en el rubro lácteo, con ramificaciones en otros sectores de actividad como servicios y seguros, con sede central en la provincia de Santa Fe y complementaria en otras regiones del país, y un ámbito de negocios de orden nacional e internacional. Señalaremos su importancia en la cadena de valor de la leche y sus transformaciones económicas y

jurídicas. Las drásticas transformaciones del *Régimen Social de Acumulación* en el país bajo los parámetros del consenso de Washington en la década de 1990 fueron acompañadas por el inicio de una modificación del carácter asociativo de la organización cooperativa en general, y de *SanCor Cooperativas Unidas Limitada* en particular. Se analizan dichas transformaciones en el marco de los procesos de globalización y su relación con lo local. Específicamente las variables espaciales asociadas a la localización de la producción, los flujos del comercio y los aspectos socio-políticos-culturales incorporados con mayor énfasis en el análisis de los factores condicionantes del desarrollo. El paradigma de desarrollo rural propuesto se asienta en el supuesto de una multiplicidad de acciones de tipo económicas o productivas e institucionales específicas promovidas por actores con competencia sobre un territorio, tanto públicos como privados, que cooperan y complementan sus esfuerzos y, al que se articulan otros actores de carácter regional o nacional.

Palabras clave: *organización; cooperativas; rural; lácteos; transformaciones*

Objetivos

La provincia de Santa Fe es la segunda provincia en importancia de la Argentina por su aporte relativo al Producto Bruto Geográfico (8%) y al valor total de las exportaciones nacionales (20%) compuestas por un 77% de productos primarios y manufacturas de origen agropecuario. Esta provincia ha sido históricamente la primera productora de leche de la Argentina. En forma conjunta con la Provincia de Córdoba y Buenos Aires, compone la cuenca lechera más importante de toda Latinoamérica, y SanCor¹ la segunda agroindustria del complejo lácteo. Expondremos y analizaremos brevemente los cambios en los aspectos cualitativos en esta última (desde la década de 1990 a la actualidad), siendo la mayor organización cooperativa agroindustrial de la Argentina especializada en el rubro lácteo, con ramificaciones en otros sectores de actividad como servicios y seguros, con sede central en la provincia de Santa Fe y complementaria en otras regiones del

¹ Su nombre refiere a las dos provincias (Santa Fe y Córdoba) a las cuales pertenecieron las cooperativas fundadoras.

país, y un ámbito de negocios de orden nacional e internacional. Señalaremos su importancia en la cadena de valor de la leche y sus transformaciones económicas y jurídicas.

Metodología

En los últimos años, en el marco de los procesos de globalización y su relación con lo local, las variables espaciales asociadas a la localización de la producción, los flujos del comercio y los aspectos sociopolíticos y culturales han sido incorporadas con mayor énfasis en el análisis de los factores condicionantes del desarrollo. En consecuencia, los territorios en sus diferentes escalas geográficas de análisis se constituyen en un exponente de las desigualdades sociales y económicas generadas por esos procesos, entre países o conjuntos de países, como también a nivel subnacional, entre regiones, provincias, departamentos, ciudades y unidades de menor dimensión como pueblos y barrios.

A ello se suma, desde otro lugar, que a partir de la década de 1990, se han extendido en América Latina propuestas de desarrollo rural para combatir la pobreza basadas en la articulación de enfoques territoriales e institucionales (*Cfr.* Schejtman y Ramírez; 2004:1-2). El paradigma de desarrollo rural propuesto se asienta en el supuesto de una multiplicidad de acciones de tipo económicas o productivas e institucionales específicas promovidas por actores con competencia sobre un territorio, tanto públicos como privados, que cooperan y complementan sus esfuerzos y, al que se articulan otros actores de carácter regional o nacional, cuya sumatoria y sinergia confluye en un proceso de desarrollo.

En este marco, se considera que entre los actores socioeconómicos que potencialmente pueden cumplir un rol relevante como agentes de desarrollo territorial rural merecen destacarse aquellas organizaciones que integran la economía social, especialmente las asociaciones cooperativas que por más de un siglo han constituido un factor de *enraizamiento* de la economía en el territorio, un factor de desarrollo agrario y un referente social, económico y aún ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas (Moyano Estrada, 2006). A las transformaciones del sistema económico mundial, deben agregarse otros que son

propios de la realidad doméstica. Por una parte el cambio drástico en la orientación de los diferentes *Regímenes Sociales de Acumulación* (Nun, 1987). A ello se agregan, en el plano sectorial argentino, las profundas y aceleradas transformaciones tecnológicas, productivas y organizacionales a partir de redes contractuales complejas en la cooperación de diversos y heterogéneos actores en la producción y articulación de los eslabones de las cadenas agroalimentarias (Bisang *et al.*, 2008; Barsky y Gelman, 2009; Anlló *et al.*, 2010).

Estos procesos de orden macro-social afectan de modo diferencial a las organizaciones de la economía social dada la diversidad de sus manifestaciones en los diferentes países y la heterogeneidad de su expresión empírica dentro de cada realidad nacional, lo cual exige profundizar el análisis a partir de estudios de casos de tipo instrumental. En trabajos previos hemos construido una tipología estructural de las instituciones cooperativas caracterizadas y diferenciadas por sus formas de organización y funcionamiento (Renold, 1995; Lattuada y Renold, 2004), delineado un mapa de situación de la realidad del sector cooperativo agrario argentino, con información estadística sobre número de entidades y asociados, actividades y servicios ofrecidos, personal empleado, situación económica y nivel de participación en la comercialización agropecuaria (Lattuada *et al.*, 2011a), y hemos explorado y destacado la importancia de ciertas asociaciones cooperativas de envergadura en los sectores vitivinícola, agrícola y lácteo de la Argentina en la construcción de capital social para el desarrollo (Lattuada *et al.*, 2011b). Un caso donde estas manifestaciones pueden ser evidenciadas es el de *SanCor Cooperativas Unidas Limitada*. SanCor ha sido un actor destacado del desarrollo local y regional en la provincia de Santa Fe durante un proceso que fue exitoso durante un largo período histórico, que culmina en un escenario de crisis irreversible. La participación porcentual de la provincia de Santa Fe en las cadenas agroalimentarias del país se expresa en 16 de las 31 cadenas existentes, ocupando alguno de los tres primeros puestos en 12 de ellas, entra las que se encuentra la cadena láctea en la que ocupa el segundo lugar aportando el 33% del valor agregado total (Anlló *et al.*, 2010).

Producción lechera en la Provincia de Santa Fe

La provincia de Santa Fe ha sido históricamente la primera productora de leche de la Argentina. En forma conjunta con la Provincia de Córdoba y Buenos Aires, compone la cuenca lechera más importante de toda Latinoamérica, y SanCor la segunda agroindustria más importante del complejo luego de la empresa *La Serenísima*. La tendencia histórica demuestra que la cantidad de unidades productivas tamberas fueron disminuyendo en cantidad, mientras que los niveles de producción, salvo fenómenos climatológicos o crisis financieras importantes, se han incrementado y se han mantenido la cantidad de animales del rodeo lechero y las hectáreas destinadas a tambo.

Para el año 2007, último registro oficial disponible, la Argentina disponía de 14.000 tambos en actividad con un stock de ganado para leche de 3.800.000 cabezas, y una producción de 8.571 millones de litros anuales, de los cuales la provincia de Santa Fe disponía del 32 % de los tambos, el 17 % del rodeo para tambo y el 27 % de la producción de leche de todo el país (Ministerio de la Producción, Gobierno de Santa Fe, 2008).

En la provincia se identifican dos regiones o cuencas lecheras de relevancia. La *región centro* (o cuenca centro oeste que también comprendería al noreste de la provincia de Córdoba) que aporta el 90 % de la producción y está formada por los departamentos: Castellanos, San Martín, Las Colonias, La Capital, San Jerónimo, San Justo, San Cristóbal, 9 de Julio, Vera y General Obligado. Y la *región sur* que aporta el 9 % de la producción e incluye los departamentos: Belgrano, General López, Iriondo, Caseros, Rosario y San Lorenzo (Nogueira, 2008). La leche producida en los tambos santafesinos se entrega diferentes industrias procesadoras entre las cuales SanCor compra los mayores volúmenes producidos. Además, la provincia constituye el área de asentamiento de otras industrias lácteas importantes como *Verónica*, *Milkaut* e *Ilolay*, constituyendo un polo de generación de importantes fuentes de trabajo y actividad económica local y regional, (Nogueira, 2008). Para el año 2007, SanCor procesaba anualmente alrededor de 1.400 millones de litros de leche, equivalente al 13,8% de la producción nacional. Su capacidad industrial y el empleo de 3.954 personas, posibilitaba un procesamiento de 4.000.000 litros de leche diarios y la producción de más de 100 variedades de productos y

subproductos. Esa capacidad de producción se encontraba distribuida en 16 plantas de diversos tipos: 1 de manteca, 11 para quesos (rallados, procesados, trozados, etc.), 2 para leche refrigerada, 1 para crema, 1 para yogur, postres y flanes, 6 para leche en polvo, 1 para dulce de leche, 2 para leche esterilizada (U.A.T), 1 para leches especiales y 1 de suero fluido. Además disponía de 2 depósitos de maduración de quesos y 1 planta de fraccionado de leche en polvo. De acuerdo a la información institucional (www.sancor.com.ar –consultado 17/12/17–), una década después, en 2017 SanCor declara estar integrada por 520 productores de leche y 55 cooperativas, 3.600 empleados y una capacidad de procesamiento industrial de 4.200.000 litros de leche diarios. Cuenta con 8 plantas operativas: una de leche en polvo, leche U.A.T., leches especiales y dulce de leche en Sunchales (Santa Fe); otra de leche en polvo, manteca y crema en Devoto (Córdoba); cuatro de quesos en Gálvez (Santa Fe), La Carlota (Córdoba), Balnearia (Córdoba) y San Guillermo (Santa Fe); una de quesos y leche en polvo en Mortero (Córdoba); y, finalmente, una de leche U.A.T. y leche refrigerada en Chivilcoy (Buenos Aires).

Según ejercicio 2016-2017 su volumen de producción anual fue de 914.234.701 litros de leche, con una facturación total de \$ 10.897.066.000, de los cuales \$ 8.928.527.000 (82%) corresponden al mercado interno y \$ 1.968.539.000 (18%) al mercado externo. Teniendo en cuenta estos datos cabe destacar la participación de SanCor en el mercado lácteo nacional, aportando el 27,2% de la producción de manteca, el 22% de la producción de quesos untables, el 43% de quesos rallados, el 20% de quesos procesados, el 12% de leches en polvo, el 21,3% de leches UAT, el 10,7% de leches refrigeradas, el 24,1% de leches saborizadas, el 21,9% de dulce de leche y el 24,6% de crema de leche. Los productos de SanCor están presentes en toda la Argentina y en los cinco continentes, a través de 10 sucursales de ventas, 8 oficinas comerciales, 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.

Desde hace medio siglo, ha sido constante la presencia de SanCor en las principales plazas mundiales, lo que la ha convertido en el mayor exportador de lácteos de la Argentina. Además de vender sus productos en más de 30 países de

los cinco continentes, la cooperativa cuenta con filiales en Brasil, (*SanCor do Brasil Produtos Alimentícios*), en Estados Unidos (*SanCor Dairy Corporation*), delegaciones y representantes en México, Perú, Bolivia, Paraguay, y EEUU. Tiene participación societaria en diferentes empresas además de las mencionadas, como *AproAgro SA* (distribución de insumos agropecuarios), *El Hornero SC*, *Integral Insumos SC*, *Establecimientos Lácteos San Marco SA*, y *Crear Agropecuaria SC*. Además participa de alianzas estratégicas con *Arla Foods Ingredientes SA* en la elaboración de proteínas lácteas derivadas del suero de queso, *Mead Johnson Nutrition* en la comercialización de fórmulas infantiles en el cono sur de América, y *Arsa (Alimentos Refrigerados Sociedad Anónima)* con *Vicentin Family Group* (un importante holding de empresas agroindustriales del norte santafesino) para la elaboración y comercialización de yogures, flanes y postres.

SanCor y las transformaciones asociativas

Las drásticas transformaciones del *Régimen Social de Acumulación* bajo los parámetros del consenso de Washington en la década de 1990 fueron acompañadas por el inicio de una modificación del carácter asociativo de la organización, que comenzó a tornarse más vinculado al éxito empresarial que a los principios cooperativos. En este sentido, SanCor no estuvo ajena al proceso de concentración de la economía que atravesó el país, sino que fue partícipe activo.

Las cooperativas asociadas se redujeron drásticamente. En 1984 había 353 organizaciones asociadas, mientras que poco más de un lustro después sólo llegaban a un centenar. Para mediados de la década de 1990, SanCor contaba con 107 cooperativas asociadas, 4.540 productores y un stock ganadero de 300.000 cabezas que producían anualmente 1.700 millones de litros de leche fluida (Fernández *et al.*, 2004). Esta disminución en el número de entidades asociadas no se produjo necesariamente por desafiliación o desaparición de las cooperativas, sino que en la gran mayoría de los casos se trató de fusiones de las cooperativas de primer grado a partir de un “proceso promovido por SanCor con el objeto de hacer más eficiente y competitivo el sistema en su conjunto” (Fernández *et al.* 2004:58). Esta disminución del número de cooperativas y asociados sin embargo no afectó en

forma significativa los volúmenes de producción y procesamiento. Entre 1991 y 1999 se produce un período de crecimiento de la producción en base a un fuerte proceso de inversión tecnológica que, en cierto punto, precipitó la posterior desaparición de la actividad de productores pequeños junto a una transformación del patrón productivo. Los requisitos de calidad y cantidad para la materia prima, especialmente a nivel del mercado mundial, cuyo ingreso y permanencia interesaba a Argentina, se alcanzaron a través de la incorporación de moderna tecnología, cuyos aranceles de importación se habían reducido al mínimo, razón por la que muchos productores tomaron créditos para poder adquirirlas.

Dada su densidad institucional, SanCor pudo sostener, por un lado, el desarrollo tecnológico requerido por sus cooperativas asociadas. Con este fin, facilitó la incorporación de maquinarias y procesos para la mejora de la calidad del producto a través de la asistencia técnica en el marco de estrategias económicas y de organización empresarial y de instalaciones de equipos de ordeño y enfriado. Por otro, desarrolló una serie de servicios institucionales a través de convenios de integración y vinculación tecnológica con Estaciones Experimentales de INTA y Universidades, entre otros.

La consecuencia de las inversiones orientadas a las mejoras de calidad y provisión tecnológica y la retracción del mercado lácteo por esos años, fue el elevado endeudamiento financiero asumido por la organización. A partir de 2004 la situación se agravó. SanCor tenía para el 2005 una deuda de 167 millones de dólares. Desde el año 2005, a través de una reforma del estatuto, SanCor pasó a una situación híbrida o de transición entre una cooperativa de segundo grado y una de primer grado, puesto que sus asociados pueden ser socios directos (preferentemente) como cooperativas.

Modificaciones en la organización y capital social de SanCor

Desde sus orígenes SanCor fue una cooperativa de segundo grado, es decir, una cooperativa de cooperativas. Sin embargo, esta situación se modificó a partir de la reforma de su estatuto en 2005 para reconstituirse en una organización de primer grado.

Con esta transformación estatutaria, se introdujeron algunas modificaciones que permitieron reproducir vínculos al modo de una cooperativa de primer grado, en determinados casos con una relación directa con sus productores asociados. Las cooperativas que inicialmente conformaron la organización pasaron a ser prestadoras de servicios (inseminación, seguros, transporte, etc.), pero dejaron de intermediar en la relación comercial y técnico-productiva entre SanCor y los socios directos.

Esta modificación dio como resultado un sistema que podríamos caracterizar como “mixto”. En este sistema, no todos los productores se integran directamente a SanCor y las cooperativas aún pueden ser socias, como puede verse en el listado de opciones que plantea la entidad a sus asociados en esta nueva etapa:

- a) Cooperativas del sistema tradicional: sus asociados aún no han optado por la asociación directa.
- b) Cooperativas del sistema tradicional con entregas parciales de producción: sólo en algunos casos los productores se han asociado en forma directamente.
- c) Cooperativas en liquidación directa: continúan con entrega directa en tambos.
- d) Cooperativas en liquidación directa con entregas parciales de producción: cooperativas que continúan entregando a tambos directamente, con algunos socios directos.
- e) Cooperativas originarias sin entrega de leche: la totalidad de sus miembros se asociaron a SanCor.
- f) Productores asociados provenientes de cooperativas asociadas: productores asociados que integran los tipos b) y d).
- g) Otros productores: productores que provienen de cooperativas que han formado parte de SanCor.

Esta situación supone, independientemente del tipo de cooperativa, que SanCor establece una relación directa del socio con la organización y, a la vez, mantiene algún tipo de relación con las cooperativas que permanezcan asociadas, pero estas cumplen otra función. Esto por un lado permite observar una representación más explícita en cuanto a la identificación del productor-socio, su compromiso directo y pertenencia en SanCor, pero por otro lado complejiza la organización institucional

porque modifica el carácter de sus asociados y requiere nuevos modos de negociar las decisiones y acciones a tomar.

Aún con estos matices, SanCor ha ingresado claramente en la categoría de OIM (Organización Institucional en Mutación) en su variante OICED² (Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica). De hecho, actúa como un *holding* de empresas (Lattuada y Renold, 2004), con una gran operatoria comercial que no sólo se orienta a la actividad láctea sino también a otros rubros: seguros de retiro, aseguradoras de riesgos de trabajo, insumos, etc. Esto permite observar la existencia de actividades directamente vinculadas a la racionalidad empresarial capitalista tipo. Sin embargo, aquellas vinculadas a la racionalidad de tipo valorativa inspirada en los valores que le dieron origen también son sostenidas por las prácticas y discursos que SanCor promueve. En apariencia observamos una modalidad OIP pero sin embargo las acciones racionales con arreglo a valores se encuentran subordinadas a las arregladas según fines.

En este sentido, es posible distinguir aquí acciones vinculadas a la noción de *capital social*. En el *nivel macro*, especialmente en materia de *sinergia institucional*, SanCor mantiene una relación muy estrecha con instituciones públicas y privadas especialmente vinculadas a la producción y promoción de mejoras tecnológicas orientadas a mejorar la calidad de los productos.

La puesta en el mercado de la línea *Bio*, por ejemplo, es la resultante de un convenio con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET). Asimismo, la cooperativa mantiene convenios de este tipo con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y los Ministerios de Agricultura provinciales.

Existe además una vinculación con otras empresas, en un sentido de red, con el motivo de generar nuevos productos y de mayor calidad. En el año 2000, por ejemplo, se constituyó la *Arla Foods Ingredients S.A.*, siendo éste un emprendimiento conjunto entre SanCor y la cooperativa sueco-danesa *Arla Foods* para elaborar y comercializar productos para Argentina y el mercado internacional. Las leches

² El término *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica* adoptado en este trabajo se inspira en las referencias realizadas a este tipo de organización por Benecke (1973:188-205). Ver también para un desarrollo extendido: Lattuada y Renold (2004).

enriquecidas desarrolladas especialmente para uso medicinal fueron posibles por un acuerdo con Farmacia Nutricional S.A.

Uno de los ejemplos más relevante de esa sinergia institucional en el plano político nacional e internacional ha sido el acuerdo con el gobierno venezolano para la obtención del financiamiento que posibilitó su continuidad como cooperativa integrada por socios argentinos, pero que llegó a su fin con el cambio de gobierno y la crisis político económica de Venezuela.

En cuanto a la *eficiencia organizativa*, es a partir de la renovación del Estatuto que la organización de la cooperativa lógicamente se modifica siendo determinante el logro de un nuevo tipo de vinculación para lograr sinergia. En principio, el trato directo con los productores asociados permite una mayor flexibilidad en la toma de decisiones sostenida sobre el vínculo directo asociado-cooperativa, resultando en este sentido muy positiva. Como indican las fuentes entrevistadas, la nueva forma de organización facilita alianzas estratégicas, que contribuyen a la sinergia institucional antes descrita permitiendo instrumentar las lógicas de segundo o primer grado de acuerdo a los beneficios de las acciones a realizar. Esto también altera la relación de los productores con los precios puesto que las cooperativas actuaban como intermediarias en el pago de la materia prima, pudiendo optar por pagar precio completo o retener y destinar márgenes a otras acciones institucionales.

En el *nivel micro* de la formación de *capital social*, al considerar la variable *integración intracomunitaria*, la cuestión se presenta más compleja al tomar en cuenta los atributos que implica una entidad de segundo grado. Por otra parte, la identificación con los principios cooperativos ha quedado, a nuestro criterio, relegada a un plano más bien residual ya que la racionalidad instrumental en cuanto a la obtención de rentabilidad se constituye actualmente como el móvil “cooperativo”. No obstante, la reforma de estatutos con la intención de incorporar los socios en forma directa, resulta un avance sustantivo respecto de las posibilidades de una mayor integración intracomunitaria.

Por último, en cuanto a la *conexión extracomunitaria* la institución ocupa un lugar destacado en la comunidad de origen, y en la identificación de la misma con las

distintas instituciones del medio local, siendo la principal expresión territorial de ello la localidad de Sunchales en la provincia de Santa Fe.

Por otra parte, desde el punto de vista de representación de intereses SanCor expresa una situación de tensión o ambivalencia que se traslada a los espacios institucionales de participación, como en CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria), única entidad de tercer nivel con representación de las cooperativas agropecuarias en las instancias de negociación de políticas públicas. SanCor tradicionalmente disputó con la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) la conducción de CONINAGRO, siendo además uno de los soportes económicos más importantes de la misma. No obstante, dados los beneficios de sus vinculaciones con el poder político, facilitador del acuerdo financiero con Venezuela, en pleno conflicto del “campo” con el gobierno de Cristina Fernández a raíz de la frustrada incorporación del sistema de retenciones móviles a las exportaciones, SanCor no dudó en anunciar su retiro de CONINAGRO a fines de 2008. Pero SanCor tiene además de capacidad propia de representación, otras instancias de participación, ya no en representación de cooperativas de productores tamberos, sino de eslabón muy importante de la cadena de transformación láctea. En este sentido, SanCor participa del Centro de Industria Láctea (CIL), entidad sectorial tradicional representativa de la fase industrial, teniendo allí un gran peso. El CIL es la instancia representante de la industria en los diálogos sectoriales introducidos por el Estado nacional, la Junta Intercooperativa de productores lácteos, las Mesas de Lechería y demás entidades.

Por su peso económico y densidad organizacional, SanCor tiene un rol político que trasciende los lugares que ocupa en las entidades representativas del sector que este caso es de mayor importancia aún pues, esta tradicional empresa láctea argentina ya no tiene un lugar en la institución política por excelencia del sector agroalimentario, CONINAGRO.

SanCor controla o ha tenido participación accionaria en numerosas empresas del sector, a las que se agregan en otros sectores de actividad: *Asociación Mutual SanCor* (servicios de salud, turismo, subsidios especiales); *SanCor Medicina Privada SA*. (salud); *Fundación SanCor* (capacitación de dirigentes); *Federación de Centros*

Juveniles Agrarios Cooperativistas Zona SanCor (formación de jóvenes); *SanCor Cooperativa de Seguros Ltda*, (Ressel y Silva, 2008). A partir de esta red institucional se brinda una multiplicidad de servicios a los socios, entre los que cabe destacar la asistencia técnica a productores y cooperativas, y las iniciativas para la formación y la búsqueda de alternativas productivas para los jóvenes, como la llevada adelante con la *Fundación Avina* de Suiza, o la integración de la *Red de Jóvenes Cooperativistas del Cono Sur*, entre otras.

En síntesis, como en otros casos, pero en SanCor probablemente con mayor visibilidad, el recorrido de la cooperativa también refleja el de la actividad láctea en el país y la suerte de los sujetos sociales que de ella participan. Esta actividad se ha concentrado en los últimos treinta años en unas pocas usinas y cadenas de la gran distribución, con gran capacidad de presión sobre los precios al consumidor. Asimismo, en el contexto de crisis actual, la cooperativa se ha visto obligada a adaptarse a las necesidades de los modos de producir y los mercados actuales, dejando de lado la introducción de mejoras en los precios pagados a los tamberos y a la calidad de la materia prima obtenida por ellos. El abandono de los principios cooperativos por los criterios empresariales que se observaban como resultado del proceso de reconversión de la década de 1990, toman nuevo impulso en el escenario actual de negociaciones con la venta a *Adecoagro* que se concreta en abril de 2018.

Conclusión

En 1999 se producían en el país 600 millones de litros de leche más que en 2017, lo que habla de un deterioro del sector durante las últimas dos décadas. La crisis de SanCor viene de varios años, pero su crisis final se enmarca en un contexto donde el sector lácteo tuvo una caída de las ventas de 7,6% interanual (abril de 2017 vs. abril de 2016) y el cierre 460 tambos durante 2016 según datos del Observatorio de la Cadena Láctea (OCLA). Además, el consumo de leche en la Argentina cayó 4 litros per cápita interanual, hasta ubicarse en 23,12 litros. Dentro de la menor demanda interna, la leche en polvo fue la que registró la caída más fuerte, con

43,8% interanual; seguida por la manteca, con 13,1%; el yogur, con 9,8%, y la leche líquida, con 9,3%, (*La Nación*, 21.06.17).

En este contexto la venta de leche que los productores realizaban a SanCor cayó de 1,5 millón de litros diarios en marzo de 2017 a 950.000 litros en mayo para tener una leve recuperación y estabilizarse en junio en 1,1 millón de litros diarios. Los casi 500.000 litros (30%) que dejó de captar se repartieron entre muchos competidores, algunos grandes (*La Serenísima, Molfino, Ilolay, Danone, Saputo y Verónica*) pero principalmente pequeños y medianos procesadores locales (*Tregar, Elcor, Milkaut, Yatasto, La Lácteo, Corlasa, Punta de Agua*), reduciendo los niveles de concentración que se observa en otros países.

Algunos productores sostienen que el desvío de las entregas de leche hacia pequeñas y medianas empresas locales –que antes hacían a SanCor– se debe a la mayor eficiencia de muchas de ellas y al hecho de que la gran industria se cartelizó para establecer un precio al productor de \$ 5,11 el litro, mientras que las pequeñas empresas pagan hasta \$ 5,60.

Por otra parte, la retracción de SanCor ha afectado diferencialmente los productos que se comercializan en la cadena de valor láctea. El mayor impacto se registraba en la disminución de leche larga vida dado que SanCor producía 13 millones de litros por mes, crema líquida y manteca, situación que requirió la importación de 200 toneladas de este último producto desde Uruguay, mientras que su posición en quesos si bien importante no era dominante, y en yogures y flanes había enajenado su línea al *Grupo Vicentín*.

Finalmente, de acuerdo a noticias periodísticas, el 12 de abril de 2018 en la sede central de SanCor en la localidad de Sunchales se realizó una asamblea extraordinaria que aprobó por unanimidad las condiciones de asociación e inversión con *Adecoagro*, que contempla la constitución de una sociedad anónima (*Sancor Industrias Lácteas SA.*) a la que se transfieren las plantas productivas, personal, cargos logísticos, marcas y demás activos y pasivos de la cooperativa. *Adecoagro* controlará al menos el 90% de las acciones de la nueva sociedad. Este proceso fue detallado por nosotros en un trabajo anterior (Lattuada y Renold, 2019).

Referencias bibliográficas

- Anlló, G.; Bisang, R. y Salvatierra, G. (Edits.) (2010): *Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor*, Buenos Aires, CAPAL-PROSAP.
- Barsky, O. y Gelman, J. (2009): *Historia del Agro Argentino. Desde la conquista hasta comienzos del siglo XXI*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Benecke, D. W. (1973): *Cooperación y Desarrollo*, Santiago de Chile, Ediciones Nueva Universidad, Universidad Católica de Chile.
- Bisang, R.; Anlló, G. y Campi, M. (2008): “Una revolución (no) tan silenciosa. Claves para pensar el Agro en Argentina”, *Desarrollo Económico*, vol. 48, 189-190.
- Fernández, S.; Lattuada, M. y Renold, J. M. (2004): “El cooperativismo en el complejo lácteo: evolución y estrategias recientes en el caso de la provincia de Santa Fe”, en Renold J.M. y Lattuada, M.: *El complejo lácteo en una década de transformaciones estructurales*, Buenos Aires, Biblos.
- Lattuada, M. y Renold, J. M. (2004): *El cooperativismo agrario ante la globalización*, Buenos Aires, Siglo XXI.
- Lattuada, M. y Renold, J.M. (2019), “Desarrollo rural y actores locales. Los interrogantes de una “Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica” en crisis: El caso SanCor en la provincia de Santa Fe, Argentina”, en *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales. N°39 (2019): Economía social y cooperativismo en América Latina, una revisión interdisciplinaria*, España.
- Lattuada, M.; Nogueira, M. E.; Renold, J. M. y Urcola, M. (2011a): “Mapa de situación del cooperativismo agropecuario argentino 2007”. *Realidad Económica*, 260, pp. 101-122.
- Lattuada, M.; Nogueira, M. E.; Renold, J. M. y Urcola, M. (2011b): “El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad. Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva del capital social”, *Mundo Agrario*, 23, segundo semestre.

- Moyano Estrada, E. (2006): "Capital Social y desarrollo en zonas rurales", en Manzanal, M., Neiman, G. y Lattuada, M. (compiladores): *Desarrollo rural, organizaciones e instituciones*, Buenos Aires, CICCUS.
- Nogueira, M. E. (2008): *Producción familiar en un régimen social de acumulación excluyente: el caso de tamberos en el departamento Iriondo al sur de Santa Fe (1991-2001)*, (Tesis de Maestría), Buenos Aires, FLACSO.
- Nun, J. (1987): "La teoría política y la tradición democrática". En Nun, J. y Portantiero, J.C.: *Ensayos sobre la transición democrática en Argentina*, Buenos Aires, Puntosur.
- Renold, J. M. (1995): *Estructura y Organización cooperativa en el campo argentino. Un análisis antropológico-institucional*, Rosario, Magíster.
- Ressel, A. B. y Silva, N. C. (2008): *Proyecto: impactos de la integración regional del MERCOSUR en el sector cooperativo. Estudio de Caso: SanCor Coop. Unidas Limitada*, La Plata, Instituto de Estudios Cooperativos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.
- Schejtman, A. y Ramírez, E. (2004): *Desarrollo Territorial Rural. Aspectos destacados de experiencias en América Latina*, La Paz, Fondo Mink'a de Chorlavi.

Otras fuentes consultadas

Gobierno de Santa Fe: Ministerio de la Producción (2008). *Cadena láctea santafesina. Plan Estratégico*. Santa Fe, Gobierno de la provincia de Santa Fe, Santa Fe.

Institucionales: SanCor, www.sancor.com, 2017.

Diarios: *La Nación*.