

ASOCIACION ARGENTINA DE HISTORIA ECONOMICA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO

XXI JORNADAS DE HISTORIA ECONOMICA
Caseros (Pcia. de Buenos Aires)
23-26 de septiembre de 2008

ISBN: 978-950-34-0492-8

Mesa general: **Cooperativismo y economía social**

Coordinadoras: **Graciela Mateo y Gabriela Olivera**

Apellido y nombre del Autor: **Gabriela Olivera**

Pertenencia Institucional: **CONICET/ Universidad Nacional de Córdoba**

Título de la ponencia: **La vía cooperativa de agregación de intereses en el contexto de consolidación del empresariado lácteo. El caso de Sancor en su etapa formativa (1938-1958).**

Dirección electrónica: golivera@ffyh.unc.edu.ar y golivera@cordoba.net

1. Introducción.

Sancor constituye la "empresa cooperativa" láctea más importante de Argentina. En la actualidad concentra el 22 % de la producción del país y ocupa el primer lugar entre los exportadores argentinos de lácteos (Confederación Intercoopeativa Agropecuaria: 1996:3). Surgió como una forma organizativa que se dieron los productores tamberos de Santa Fe y Córdoba para mejorar su situación relativa frente a otros actores del sector lácteo, en 1938. Creció notablemente hasta la década de 1980 y se hizo partícipe de un proceso de acumulación y competencia con los principales operadores de la industria láctea; en la devaluación argentina de 2002 entró en quiebra y así culminaba su endeudamiento creciente. Actualmente, el gobierno venezolano ha interpuesto un préstamo por 135 millones de dólares y un plan de transferencia tecnológica, a través del Instituto de Tecnología Industrial argentino. Sancor mantiene su carácter jurídico cooperativo y existe un compromiso de exportación a Venezuela.(Gambina: 2002: 9-12)

Un interrogante central que ha guiado la investigación histórica sobre la que se sustenta esta ponencia se refiere a qué tipo de institución era Sancor en sus orígenes, en su etapa formativa. El planteo general que realizamos es que la organización cooperativa de los

productores lácteos en una entidad de segundo grado y la lógica institucional durante el período considerado se basó en incentivos de tipo económico. Las expectativas acerca de las ventajas materiales que los productores obtendrían en la participación en este tipo de asociación, con relación a una empresa privada, habrían operado como un incentivo relevante en la adhesión de las cooperativas primarias. Las representaciones colectivas acerca de que era necesario de que la entidad adquiriera un perfil competitivo, asociado a la utilización de tecnologías de avanzada, de que para ello se apuntaba a incrementar la eficiencia económica, así como la confianza y equidad en el proyecto colectivo cooperativo habría reforzado el sentido de pertenencia y la identidad entre sus miembros. Al respecto, tomamos en consideración la tipología de organizaciones institucionales de Lattuada y Renold (2004), quienes se abocan al estudio de los cambios que experimentaron las organizaciones cooperativas agropecuarias con relación a las transformaciones histórica de larga duración en el agro argentino. El tipo ideal de la Organización Institucional Paradojal brinda elementos conceptuales para comprender el caso. En esta forma institucional el discurso y las acciones paradójicas se evidencian en la prioridad discursiva de la obtención de fines económicos, referida a la función cooperativa como negocio agropecuario y, paralelamente, se mantiene un discurso asentado en los valores doctrinales del cooperativismo. Ambos coinciden en afirmar la contribución al logro del objetivo cooperativo. Estos autores caracterizan a este modelo como paradojal, debido a que las prácticas de los actores y los marcos normativos pueden entrar en coalición entre sí. Sí bien nosotros no hemos visto este tipo de contradicciones, esto puede deberse a que no hemos contrastado todavía las fuentes disponibles -referidas principalmente a la organización de segundo grado- con aquellas provenientes de alguna/s cooperativas primarias, donde podrían evidenciarse estas fisuras.

De todas maneras, en el tipo ideal al cual hacemos alusión es propio de aquellas organizaciones que acrecientan la magnitud y la diversidad de operaciones y negocios, del número de asociados y de unidades de primer grado, y con ello, el consecuente desarrollo de una mayor complejidad técnico-administrativa. Hay, por otra parte, una tendencia a transitar desde una representación y control directos y personales -cuando los asociados son reducidos en número y el grado de complejidad de negocios es escaso- a un tipo de representación delegada -donde los dirigentes reciben instrucciones precisas de sus bases- y finalmente, a una forma *de "representación fiduciaria"*, en la que los dirigentes tienen una relativa autonomía, a veces muy amplia, para interpretar los "intereses" de sus representados en función de las circunstancias y los intereses de la propia institución. (Lattuada y Renold: 2004: 87-93).

Para contextualizar el caso realizamos, primeramente, con las fuentes relevadas hasta el momento, una primera aproximación acerca del origen y la expansión de la industria láctea, considerando aspectos tales como los procesos de modernización sectorial y sus actores, de manera de ofrecer al lector un panorama acerca de los intereses y tensiones sociales existentes al interior de esta agroindustria. Posteriormente, ponemos en relación las demandas y objetivos que se iban perfilando entre los productores tamberos con el surgimiento de las primeras asociaciones y cooperativas lácteas. Consideramos pertinente la diferenciación que hace Lattuada, basada en los tipos ideales de Moyano, entre asociaciones de tipo "*reivindicativas*" y "*no reivindicativas*" dentro del sector agrario. El primer tipo de asociacionismo se caracteriza por "*tener como objetivo fundamental la defensa integral de (todos) los intereses de un determinado colectivo; ser universalista en la naturaleza de los fines que persiguen y en la actividad que desarrolla -de modo que los resultados de sus acciones afectan a un grupo de referencia que es de mayor amplitud que el de sus afiliados-; y tener un discurso con una fuerte componente ideológico...*" En cambio, el asociacionismo no reivindicativo se caracteriza por la defensa de intereses en general, de naturaleza económica, no universalista -es decir que solo sus asociados se ven afectados por ella- y, por la existencia de un discurso que no es necesariamente ideológico, en el sentido en que no intenta presentar una determinada visión del mundo, sino que es un discurso pragmático, acotado a un fin específico. (Lattuada: 2006: 21-23)

En el estudio del caso Sancor consideramos su contexto organizacional inmediato, los principales objetivos, los debates y las ideas que prevalecieron, las disposiciones que establecía el estatuto, el proceso expansivo que experimentó. Analizamos las estrategias que tuvieron peso en su trayectoria exitosa y, las relaciones que la entidad de segundo grado entabló con las cooperativas primarias, durante los primeros años de su existencia. Aunque hacemos algunas referencias a la relación del cooperativismo y la industria láctea con el Estado, no hemos trabajado aún esta problemática de manera sistemática.

2.1. Origen y expansión de la industria láctea en Argentina.

En el último cuarto del s. XIX la Argentina se incorporó a la división internacional del trabajo como proveedora de materias primas de clima templado (principalmente ganado y cereales). Inglaterra era su principal mercado de colocación y también, en la provisión de manufacturas industriales. El principal eje de la economía argentina pasaba por el mercado externo. (Gerchunoff y Llach: 2000: 18-34). No obstante y contrariamente a lo que había sostenido la visión tradicional sobre el modelo agroexportador argentino, hubo durante esta etapa

un cierto desarrollo industrial vinculado al mercado interno y derivado del *"bien primario exportable"*, ya que para adecuar los niveles de producción agraria a la demanda agregada se generaban, por un lado, demanda de insumos tecnológicos que sí bien eran cubiertos mediante la importación, inducían al surgimiento de talleres de reparación y fabricación de partes de la maquinaria agrícola y, por el otro, actuaban como *"eslabonamientos hacia delante"*, promoviendo el desarrollo de las industrias derivadas de la producción agropecuaria. (Geller: 1975: 156-200). Así, cobraron impulso las industrias harinera, frigorífica, azucarera, vitivinícola y láctea.

El caso de la industria láctea, a diferencia de las otras mencionadas, está escasamente estudiada. Presenta además, la particularidad de que, desde sus orígenes, estuvo vinculada tanto al mercado interno como externo y, en la cual la presencia del cooperativismo fue relevante.

El origen de la industria láctea en Argentina se remonta a fines del siglo XIX y a principios del XX. Al expandirse, experimentó procesos de modernización que implicaban la incorporación de un conjunto de tecnologías de avanzada, referidas tanto a la producción de leche fluida como de productos derivados (principalmente manteca y caseína). El tendido de la red ferroviaria, basada originalmente en el capital inglés, permitió transportar la producción láctea desde el interior argentino (principalmente desde la región pampeana, epicentro de la agricultura de exportación) a los principales centros urbanos y a los puertos, dinamizando así los mercados interno¹ y externo lácteos.

La primera fábrica láctea en Argentina fue el establecimiento La Martona, fundado en 1889, de propiedad del estanciero bonaerense de Cañuelas (Pcia de Buenos Aires) Vicente Casares. Consolidó su empresa a través de la exportación de manteca a Gran Bretaña y promovió la actividad lechera, a través de establecer concursos para tamberos y productores de crema. Era ya entonces una fábrica moderna porque tenía desnatadoras y mantequeras, movidas a vapor. (Ferrero y Cravero: 1988:4).

¹ Su conformación era incentivado por el "aluvión" inmigratorio europeo que experimentó Argentina desde principios del s. XIX y durante las primeras décadas del siglo XX. (Gerchunoff y Llach: 2000: 34-55).

Inglaterra fue el principal mercado para la manteca y el norteamericano para la caseína² argentina. La relevancia de este mercado no se refería solo a la colocación de la manteca, sino también a la inversión inglesa en este sector. Capitales locales se asociaron al capital inglés y escandinavo. Al respecto, mencionamos por su importancia a la empresa La Escandinavia Argentina y los consignatarios ingleses de la producción exportada: la firma Ellis, Kislingbury y Co, de Londres. La Escandinavia pudo levantar en 1897 su fábrica y varias cremerías. Luego funcionó como sociedad anónima en manos inglesas la Ellis, Kislingbury y Co, y, ésta en 1901 fue vendida a la sociedad La Unión Argentina Ltda de propietarios vascos-argentinos. Otro casos relevante de asociación de capital inglés con local fue el de The River Plate Dairy Co. Ltda y La Victoria. La primera mencionada inició sus actividades en 1901 y operó en el área geográfica en la cual, posteriormente, trabajaría Sancor. (Ibídem: 23). El proceso expansivo de la industria láctea requirió de la importación de equipo industrial destinado a la producción de leche pasteurizada y los derivados lácteos y se conformó un sector específicamente introductor.

A fines de la primera Guerra Mundial -y según el Manual de la Bolsa de Comercio- existían ya empresas lácteas importantes: La Vascongada -con un capital nominal de 2.000.000 pesos nacionales-, la Martona -con 1.350.000 pesos oro sellado-, The River Plate Dairy Co. Ltd -con 500.000 de la misma moneda- y, la Cía Nacional de Caseína con 500.000 moneda nacional. (Dorfman: 1970: 306)

Hubo dos vertientes sociales en el origen y la expansión de la lechería argentina. Por un lado, se destaca la participación pionera de los inmigrantes colonos (principalmente vascos, suizos, escandinavos e italianos) quienes comenzaron a desarrollar la actividad tambera, organizaron las primeras cremerías³, fueron inventores e introductores de maquinaria en la

² La caseína se usaba desde 1937 como apresto de telas de algodón ("lactavene") y se comenzó a utilizar en gran escala en la elaboración de pinturas, papel y materias plásticas. Existían entonces solo tres elaboradores: Estados Unidos, Italia y Francia, los que mantenían celosamente sus respectivas patentes de invención. En Argentina el primero en lograrlo fue el sueco Andrés Gustavo Elowson quien, asociado a Wester, comenzó su producción en un local anexo de la Fábrica Las Delicias de Florencio Varela. La caseína se elabora haciendo precipitar, mediante ácidos sulfúricos, clorhídricos y acéticos, a la "leche descremada", hasta entonces deshecho de la industria cremera. Hasta ese momento se la echaba en pozos y zanjas cavadas, porque esta solución se descomponía y actuaba como agente de infección ambiental. Por esto, el descubrimiento de Elowson fue muy bien recibido por los industriales lecheros. (Ferrero y Cravero: 1988: 14).

³ Estación de desnate o cremería. *"Recibida la leche entera, se procede al descremado y el suero blanco obtenido se destina a la alimentación humana o animal, a la fabricación de caseína, quesos magros, etc. La crema puede utilizarse directamente como alimento o bien en la elaboración de la manteca...La crema es pasteurizada y luego sometida a un proceso de fermentación llamado maduración en el que se regula la actividad de los fermentos lácteos.....El amasado da cuerpo y textura a la manteca. Sí esta es destinada al consumo inmediato, es moldeada y envuelta en papel apergaminado; sí se la exporta, es colocada en envases de madera u hojalata que la aíslan del aire y de la luz."* Ferrari, Horacio. *La industria lechera en la economía agraria argentina*. Buenos Aires, editor "El Ateneo", 1978.

industria láctea. Algunos de éstos, a través de la acumulación alcanzada en la actividad lechera habrían accedido a la propiedad de la tierra y, en algunos casos, se habrían convertido en estancieros. Por otro lado, un sector de grandes estancieros, con una dotación tal de capital que podía hacer "cabaña" con las razas bovinas lecheras, se habría sumado cuando advertía la expansión y el promisorio futuro de esta actividad, el cual se expresaba en una creciente valorización de las razas lecheras y del precio de la tierra apta para ganado lechero. (Centro de la Industria lechera: 1980-1981: 119).

En 1902 cerca de doscientos estancieros bonaerenses se establecieron con Tambo. La Sociedad Rural comenzó a dedicar cada vez más espacio a la industria de los lácteos en su revista de los Anales. Se realizaron exposiciones ganaderas de las razas Holandesas, Flamencas, Shorthorn y cruza de éstas últimas. Las que prevalecían eran las de doble uso: carne y leche (como las Shorthorn, Simmenthal y Friburgo). Este elemento daría cuenta que en estas estancias la lechería habría formado parte de una estrategia productiva que combinaba el desarrollo de esta actividad con otras, tales como la agricultura y la ganadería, según la relación de precios relativos en el mercado externo. (Ferrero y Cravero: 1988: 10-11)

Así como la lechería habría comenzado a desarrollarse en las estancias en un contexto de economía mixta, con la misma modalidad se habría desarrollado en los tambos en las colonias de inmigrantes. El tambo era parte de una economía de pequeños y medianos productores diversificados⁴. La diversificación productiva habría obedecido al objetivo de minimizar riesgos y dar mayor estabilidad ante las fluctuaciones de los precios agropecuarios. (Sábato, J: 1991).

Con la expansión de la industria láctea el gobierno comenzó a impulsar una política de fomento al sector, cuestión que se torna visible especialmente bajo el gobierno de Alvear (1922-1928), cuando se publicaron una serie de folletos y manuales didácticos que orientaban a los productores. Bajo el ministerio de Tomás Le Bretón se trajeron algunos técnicos lecheros del extranjero. Se comenzaron a promover la realización de exposiciones y concursos lecheros. El Ministerio de Agricultura de la Nación dio una línea de créditos del Banco Nación para adquisición de vacas lecheras. Aún así, el desarrollo lechero no era considerable, en términos internacionales. En 1937, las razas lecheras (contando las no especializadas, como la Shorthorn) no representaban más del 8 % del total de las existencias vacunas en Argentina, cuando esta

⁴ Plácido Grela señalaba que: "*Los colonos comprendieron que el tambo redituaba más que la agricultura y a partir de 1910 importantes zonas de la provincia de Santa Fe se convirtieron en exponentes de la industria lechera*". (Grela: 1965:271).

proporción se elevaba en Australia al 74 % y en EEUU el 33 %.. (Ferrero y Cravero: 1988: 40 y 44)

La modernización e incorporación tecnológica de las usinas y fábricas lácteas contrastaba vivamente con el carácter tradicional de las cremerías de los colonos⁵ que se multiplicaban en la región pampeana al calor de la expansión láctea. Según Ferrero y Cravero, las empresas industrializadoras compraban "*cualquier producto sin hacer exigencias de calidad*", ni se consideraban criterios de higiene pública, debido a la fuerte expansión de la demanda de derivados y a ciertas pautas de consumo. (Ibídem: 17). Junto a una cantidad importante de tambos de tipo tradicional comenzó la modernización de una parte de éstos. Las cremerías se comenzaron a instalar con equipos movidos a vapor. La incorporación de estos nuevos equipos habría sido realizada principalmente por los grandes tambos de las estancias. Se importaron desnatadoras centrífugas, ordeñadoras mecánicas -que adquirirían los grandes tambos- equipos de refrigeración, pasteurizadoras y otras máquinas de la industria quesera, mantequera y caseinera. Estas transformaciones iban de la mano del refinamiento del plantel ganadero. Desde la década de 1940, la importación de las razas "Flamencas" comenzó a tomar alguna envergadura. (Ibídem: 40)

Desde el punto de vista geográfico, podemos afirmar que el primer impulso de la industria lechera se dio en los alrededores de las grandes ciudades, que la exportación y la expansión del mercado lácteo intensificó la demanda de leche fluida y de las industrias de los derivados lácteos e impulsó la renovación tecnológica. En la etapa de intensificación de este proceso, la que situamos en la década de 1920, todo un conjunto de colonos de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y partidos bonaerenses, alejados de la ciudad de Buenos Aires, se incorporaron como productores de la industria láctea, siendo esta actividad un ingrediente más de sus economías mixtas. Esta expansión, basada en los tambos tradicionales fue la base para la conformación de las actuales "cuencas lecheras"⁶. Se conformaron grandes cuencas rurales en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. No obstante, los primeros tambos urbanos tradicionales no fueron desplazados

⁵ La fabricación de la crema resolvía el tema de su conservación, ya que por su tenor graso se conserva más tiempo que la leche fluida, cuestión de relevante importancia, dado las dificultades existentes en el transporte. Los tambos tenían pisos de tierra, carecían de instalaciones y piletas de refrescado, empleaban animales que no eran específicamente lecheros, ignoraban el ordeñamiento mecánico y el escalonamiento de las pariciones para evitar bruscas interrupciones en la producción y no conocían otra forma de sustentar a las vacas que el pastaje "a campo". Nicolás Repetto, dirigente socialista, describe a los procedimientos de ordeño del ganado y de fabricación de la crema como "*primitivos y antihigiénicos*" en un tambo de su propiedad en la Estancia La Verde en Tío Pujio (provincia de Córdoba). (Ibídem: 17-18).

⁶ El auge de la lechería habría impulsado, a su vez, una mayor especialización productiva en lechería y se habrían abandonado otras actividades agropecuarias.

completamente hasta muy avanzado el presente siglo y subsistieron en los barrios periféricos de Bs As y del interior.

2.2. Las primeras asociaciones y el surgimiento del cooperativismo lácteo.

Debido a que, desde sus orígenes la industria láctea trabajó simultáneamente con los mercados externo e interno, el precio de la grasa butirométrica lo regulaba el sector industrial, fuertemente influido por las posibilidades de exportación. Cuando se planteaba una retracción de la exportación (por disminución de la demanda o del precio), se producía un vuelco de la producción al mercado interno, lo que, frecuentemente, se asociaba a una baja en el precio del kilo de grasa butirométrica pagada al productor tambero. Justamente, los episodios de tensiones o conflictos abiertos tenían que ver con estas coyunturas críticas⁷. En cambio, cuando aumentaba la exportación, el precio se elevaba en el mercado interno, lo que podía llegar a subir, a su vez, el precio del kilo de la grasa butirométrica.

El surgimiento de las primeras asociaciones y cooperativas respondía justamente a poder hacer frente a estas situaciones críticas y a mejorar, en términos generales, la posición relativa de los productores frente a los acopiadores, industriales y comerciantes. El principal reclamo se refería a que el trabajo del productor tambero no recibía la compensación justa por parte del empresario industrial, es decir se centraba en la justicia en los precios. No obstante, otra cuestión que se articulaba a la anterior y que ocupaba un lugar destacado en las representaciones de los productores se refería al control sobre el tenor graso de la leche, ya que la producción se abonaba por kilo de grasa butirométrica. Se denunciaba que algunos industriales falsificaban estas mediciones y la aspiración a tener control sobre esta variable tenía amplia repercusión entre los productores. Otras cuestiones que se reclamaban se vinculaban a la puntualidad en las fechas de pago de la producción y a recibir alguna bonificación en concepto de la caseína. En términos más amplios se aspiraba a controlar las fases de la elaboración agroindustrial y la comercialización. (Revista Sancor: 1951)

Sin embargo, la organización en cooperativas era considerada solo como una de las formas posibles de mejorar los ingresos de los productores, ya que era bastante difundida también

⁷ Lo acaecido durante la primera guerra mundial y durante la crisis del 30, constituyen buenos ejemplos al respecto. Entonces, los tamberos tuvieron que resignarse a bajar el precio del kilo de grasa butirométrica. La conducta de los productores ante la caída de los precios internacionales y los internos fue diferente en 1931. Los productores lograron imponer a los industriales el precio de dos pesos el tarro de 20 litros de leche, con flete a cargo del remitente. Las plantas industriales no respetaron el acuerdo y lo volvieron a bajar. Las entidades de tamberos, especialmente en la zona sudeste de Bs As, se resistían y pedían un precio único de dos pesos por el tarro de 20 litros. Finalmente, los productores suspendieron los envíos (Ibídem: 30 y 39)

la idea de conformar asociaciones gremiales, sociedades de socorros mutuos⁸ e, incluso de asociarse con otros agentes para obtener capital, abarcar la fase agroindustrial, es decir convertirse en empresarios lácteos⁹. Los repentinos cambios en las formas societales, la conversión de cooperativas en empresas privadas y, en una trayectoria inversa, la transformación de empresas en cooperativas o, de entidades gremiales en cooperativas da cuenta de la labil base ideológica de los emprendimientos colectivos. Mas allá de que existían diferentes asociaciones cooperativas, no hemos encontrado que existiera un sustrato doctrinal, ni institucional que identificara, ni diferenciara clara y taxativamente al cooperativismo de las otras formas asociativas. La noción que, en cambio, sí aglutinaba a los productores tamberos era el reclamo por mejorar la posición relativa de los productores frente a los otros agentes de la cadena agroindustrial.

El primer caso que ilustra lo que estamos planteando fue el de La Unión Argentina Ltda SA, la que instaló su primera fábrica en Capital Federal y, desde 1901, absorbió a la Escandinavia Argentina (ya inglesa por aquella época). Trabajaban allí 1142 tamberos, de los cuales 542 eran pequeños productores de la Asociación Judía de Colonización. Aunque eran una empresa en su estatuto establecían algunas pautas que corresponden a la doctrina cooperativa, relativas a la consecuencia, como la imposibilidad de los socios de vender leche a terceras personas (sin autorización del Directorio). Tampoco se podía poseer más de 100 acciones por un solo asociado, ni éste tenía en las Asambleas más que un solo voto, cualquiera fuera el número de sus acciones. Solo podía ser socio el productor de leche. (Revista Anales de la Sociedad Rural: 1902: 119-120). Esta estructura societaria, sin embargo, no se mantuvo. Según Ferrero y Cravero, necesitaba de fuertes inversiones para expandirse y tuvo que admitir la entrada de empresarios extraños al medio tambero. Finalmente, se disolvió. (Ferrero y Cravero: 1988: 125). Otro ejemplo que muestra la volatilidad en el carácter de los emprendimientos colectivos se encuentra en la Sociedad Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario. Comenzó en 1935 como entidad

⁸ Tal fue el caso de la Sociedad Protectora y de Socorros Mutuos, asociación que surgió en Moisesville, en 1903 en la Colonia "Clara" . En 1906 pasa a formar parte de la zona la expansión de la empresa inglesa "The River Plate Dairy Co." que toma a su cargo diversas cremerías de la Jewish de Santa Fe y Entre Ríos. (Ferrero y Cravero: 1988:9)

⁹ "...se daban casos de agrupaciones de productores pudientes que tomaban la forma cooperativa, para tener una fábrica en común, pero no permitían el acceso a otros productores, a los cuales muchas veces les compraban la producción", cuestiones que, obviamente, transgredían los principios rodheleanos. (Ferrero y Cravero: 1988: 42)

gremial de tamberos. Esta entidad reformó sus estatutos en el año 1937 para pasar a constituirse como cooperativa. (Revista Sancor, año 1 n° 16, 10/ 1943)

Otra vía precursora del trabajo cooperativo en la lechería estuvo representada por las primeras cooperativas agropecuarias (y no específicamente tamberas). Entre otras cuestiones, lo hacían brindando asesoramiento y apoyo a los productores y asociaciones de productores para la construcción de plantas cremeras propias. Tal fue el caso del Progreso Agrícola de Pigüe y Basavilbaso en Entre Ríos", de la "Liga Agrícola-Ganadera de Junín" en 1904, de "La Agrícola Israelita" y, a partir de 1907, de la "Sociedad Agrícola Lucienville, de "La Mutua Agrícola" en 1908 en la localidad santafesina de Moisés Ville. Durante la década de 1920 eran promotoras de la lechería ACA -entidad de segundo grado que trabajaba en la provincia de Santa Fe como "Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central"- Cooperativas Federadas -que dependía de Federación Agraria- y la Fraternidad Agraria, entidad vinculada al partido socialista y a la comunidad israelita. (Sancor: s/fecha: 23).

La primera cooperativa propiamente tambera de la Argentina fue la de Gandara, en Buenos Aires. Esta posteriormente se transformó en la Sociedad Anónima Unión Gandarese. Creció en consonancia con la ordenanza municipal que hacía obligatoria la pasteurización de la leche destinada al consumo. Al dejar el estado municipal sin efecto esta ordenanza y reestableciéndose el expendio de venta de leche cruda, la vida económica de la asociación se tornó difícil y tuvo que cerrar sus puertas. (Revista Sancor, año 6, n° 14 1948: 42)

3.1. El contexto de creación de Sancor

En 1938 momento de constituirse Sancor, según la Dirección de Cooperativas de la Nación, luego Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC), había 56 cooperativas lácteas, diseminadas en distintas regiones del país. No obstante, sabemos que existían otras cooperativas de tamberos que no estaban inscriptas en el registro nacional de control. Además, varias de las cooperativas agropecuarias que fueron registradas entonces contaban con una sección de producción lechera. (Sancor: 1988: 42-43).

En el área geográfica de los pueblos pampeanos donde se sitúan las cremerías posteriormente asociadas a Sancor -en las zonas de San Carlos, Franck y San Gerónimo Norte, en la provincia de Santa Fe-, era importante la producción tambera en colonias de pequeños y medianos productores mixtos, es decir que además de las actividades agrícola-ganaderas, hacían tambo y, la mayoría de ellas contaba con cremería. Existían además, cremerías, fábricas de manteca y queso privadas y cooperativas. Entre las empresas privadas, la presencia de la

Compañía The River Plate Dairy era relevante. Esta se había instalado en 1921 con la cremería "Las Colonias" y, hasta 1938, se habían sumado 60 cremerías más¹⁰. Además de la mencionada compañía, actuaban en la zona, adquiriendo crema a los tambos las firmas Swift, instalada en Rosario y Salvador Macagno y Cía, con plantas industriales en Santa Fe y Rafaela. En la colonia de Sunchales funcionaba una fábrica de quesos de la compañía Aristo (con la especialidad de queso Roquefort). En la localidad de Brinkmann, operaba una fábrica de manteca de la firma Spirandelli y Cía y algunas queserías diseminadas por las colonias, todas ellas muy rudimentarias. (Sancor: 1988: 37-38).

En el área anteriormente mencionada, existían además, asociaciones cooperativas lácteas primarias, e incluso una cooperativa tampera de segundo grado, que fue la primera de este tipo en América Latina: la "Unión Cooperativa San Carlos". Esta fue fundada en 1938 y se fusionaría con Sancor en 1981. (Confederación Intercooperativa Agropecuaria: 1996: 3). A la relevante presencia cooperativa y lechera en esta área habrían contribuido las trayectorias históricas de los colonos de diferentes nacionalidades auropeas -como por ejemplo los suizos del Alto Valais-, quienes traían de sus países de orígenes tradiciones cooperativistas. Específicamente en la colonia de Sunchales -donde se instalaría la planta central de Sancor- en 1929, se constituyó la primera cooperativa de Tamberos, la que vendía la crema y la caseína directamente a los compradores. (Sancor: s/fecha: 42).

Algunas de estas asociaciones y cooperativas eran de dimensiones económicas importantes y contaban con tecnología avanzada para la época. Entre éstas, se destacaban la ya mencionada "Unión Cooperativa San Carlos" -que instaló y puso en marcha su propia fábrica de manteca- y, la "Asociación Unión tamberos de Franck", de Santa Fe, que se fue afianzando y en 1934 tuvo su propia usina pasteurizadora de leche.¹¹ (Ibídem)

3.2. La constitución de Sancor.

La idea fundante en la constitución de Sancor fue construir una fábrica de manteca donde procesar la crema producida por las entidades primarias. Con este objetivo y también con el de

¹⁰ "En el primer año de funcionamiento de la mantequería "las colonias", que así la llamó la the River Plate Dairy Co. Ltda ésta elaboró 3.000 Kilos diarios de manteca, producción que fue en aumento a 12.000 y más kilos del producto que se fueron elaborando y a la primera cremería se sumaron 60 cremerías más como una larga cadena de producción para la empresa extranjera. La calidad del producto fue siempre mantenida en alto, aun en épocas en que eran censurada la manteca argentina en otros mercados". (Bianchi de Terragni, Adelina. *Historia de Rafaela*, extraído de : Sancor : s/fecha)

¹¹ En 1951 ésta se transformó legalmente en sociedad cooperativa y, en la actualidad ha diversificado su producción y aplica tecnología de punta.

considerar la formación de un Tribunal Arbitral -propuesto por el Ministerio de Agricultura y en el que participarían diferentes asociaciones con el objetivo de consensuar el precio de la grasa butirométrica¹²- tuvieron lugar los primeros encuentros y, así se formó una Comisión Provisora Proinstalación Fábrica de Manteca propia (Memorias y Balances: 1941)

"...La acción de las cooperativas primarias había servido para que los productores sustituyeran por medios propios al intermediario inmediato, o sea al quesero o cremero particular, que fijaba precios y análisis a su arbitrio. La labor de las cooperativas había sido, en este sentido, un importante aporte para jerarquizar al tambero, pero no eran todavía suficientes como para elaborar manteca y quesos con medios propios y, posteriormente, comercializar directamente estos productos." (Sancor: 1988: 51)

En estos primeros encuentros se planteaba el debate acerca de sí para mejorar los precios de la leche y la crema que obtenían los productores era conveniente conformar una asociación de carácter gremial o una cooperativa de segundo grado. Este debate resulta comprensible sí se considera que, en aquella época, prevalecía entre los productores lácteos la idea de que tanto el proyecto cooperativo como el gremial eran opciones compatibles con el mejoramiento de las condiciones de producción agroindustrial y de comercialización de los productores tamberos.

A partir de las reuniones a las que hacemos referencia, se conformaron dos comisiones: la primera en Brinkman -la que apostaba a un proyecto cooperativo y en la cual se encuadraban delegados de las zonas de Sunchales, Moisés Ville y Brinkmann- y la segunda en San Jerónimo, constituida en un Centro de Productores Lecheros, una asociación de carácter gremial. Ambos grupos coincidían en la finalidad de construir una fábrica de manteca. La otra cuestión que estaba en disputa era la localización de la futura fábrica de manteca. Los delegados de las diferentes cooperativas locales pugnaban entre sí porque ésta se instalara en su propia localidad. Los cinco grandes grupos cooperativos que conformaron "*el movimiento de Brinkmann*", fueron Morteros, Freyre, Sunchales, Moisés Ville y San Jerónimo Norte. El núcleo que aportaría producción a Sancor estaba formado por las cremerías cooperativas de Colonia Vignaud, Villa Trinidad, San

¹² La Junta Reguladora de la industria lechera se creó por el decreto ley n° 1943 de 1930. Era un organismo de control y fomento de los precios. Se subsidiaba el precio de la leche pagado al productor. Su base financiera era la diferencia a favor del gobierno en la negociación de las letras de cambio procedentes de la comercialización de la manteca y caseína, con lo que se constituía un fondo compensador. El tribunal arbitral establecía precios de la crema y la leche en forma obligatoria. Participaban de la negociación pero estaban obligados a acatar el precio que se conviniera. (Revista Sancor, año1, n° 14, 8/1943: 12).

Pedro y Colonia Rosa. En el momento de la fundación participaron las cooperativas de Sunchales, Wavelerg, la Morterense, Virginia, La Bonita, Las Tres Colonias, La Unión, Las Palmeras, Dos Provincias, Las Dos Colonias y Ataliva, de la entidad Cooperativas Unidas Ltda. Fábrica de Manteca. (Memorias y Balances: 1945)

En el grupo dirigente fundacional, el incentivo económico de conformación "*..de una cooperativa fuerte, que reúna mucha producción, para poder gravitar en el mercado*" prevalecería por sobre las disidencias existentes con respecto al tipo de asociación a construir. Por esto, la temática de obtención de recursos para acceder a un importante paquete tecnológico y a los mercados de colocación de la producción ocuparon un papel destacado en la dirigencia cooperativa desde el inicio. Se estimaba que la organización cooperativa presentaba la ventaja de generar menores gastos de elaboración y administración con respecto a la empresa láctea privada, es decir se situaba la ventaja principalmente, en el plano económico.

La Asamblea constitutiva se realizó en septiembre de 1937, en Sunchales. Participó un delegado del Ministerio de Agricultura y gerentes de las sucursales de los bancos de la Nación Argentina y Provincial de Santa Fe, empleados de Defensa Agrícola y autoridades locales. Contó además, con la presencia de un delegado de la Dirección Nacional de la Industria Lechera¹³, del presidente de la Asociación Unión Tamberos de Franck, un inspector general de la Jewish Colonization Association y del gerente de la Cooperativa La Mutua Agrícola. Participaron 19 cooperativas tamberas. Fue designado como primer presidente Juan Mitri. (Memorias y Balances: 1941)

Cada cooperativa asociada debía suscribir una acción de \$ 1.000, con integración inmediata del 20 %. El resto del capital social, que debía ser proporcional a la producción, se integraría en la forma en que lo estableciese el Directorio. Una vez construido el edificio de la fábrica, el Banco de la Nación podría otorgar un crédito generoso y, entonces se pondría ofrecer la propiedad como garantía para adquirir la maquinaria a crédito¹⁴. (Acta n°1 del Directorio de Sancor: 1938)

Se consideraba que la ciudad de Buenos Aires sería el principal mercado de colocación de la producción, ya que debido a que en Capital Federal muchas casas comerciales no contaban con fábrica propia, en la época de escasez estacional de la producción (durante el verano), la manteca

¹³ La Dirección Nacional de la Industria Lechera funcionaba en el ámbito del Ministerio de Agricultura de la Nación y había reemplazado a la antigua Junta reguladora ese año. (Revista Sancor n° 1, Vol 5: 1942:1)

¹⁴ Otra idea central del proyecto fundacional Sancor era lograr una relación privilegiada con el Estado, con abundante ayuda crediticia. Nosotros no contamos con información al respecto, pero sabemos que en este período tanto el estado nacional como provincial implementaron políticas públicas favorables al cooperativismo.

de la provincia de Buenos Aires, la Pampa y el sur de Córdoba no alcanzaba a satisfacer el mercado capitalino y, entonces, los comerciantes de Buenos Aires se disputaban la producción. No se consideraba conveniente apuntar a colocar la producción en los pueblos y las ciudades de interior porque este mercado era ya abastecido por las fábricas de Rosario, Rafaela y Santa Fe. Durante la estación invernal -la época de mayor oferta mantenera- había que apuntar a la exportación. (Memorias y Balances: 1943)

El Estatuto aprobado en la asamblea constitutiva, regido por la ley nacional de cooperativas n° 11.388¹⁵, planteaba que la principal finalidad de la sociedad era la elaboración agroindustrial y la comercialización de la producción láctea, para su "*colocación en mercados de consumo internos y externos*", a cuyo efecto se establecerían usinas apropiadas. (art n° 2)¹⁶. Cada cooperativa que ingresara como socia suscribiría un número de acciones en relación a su producción hasta colocarse en iguales condiciones con los socios ya existentes. El Directorio, compuesto por tantos miembros titulares como cooperativas se asociaran, resolvería sobre la admisión de cada nueva cooperativa, mediante votación secreta. Como pauta de comportamiento consecuente se establecía que las cooperativas primarias debían "*entregar toda la producción a la sociedad excepto que se expendan para el consumo local y a mantener su adhesión a la misma por un plazo mínimo de 10 años.*" (Art. n° 7). El mantenimiento de la adhesión por término de 10 años fue una disposición de orden disciplinario que se incluía para evitar deserciones en el momento fundacional¹⁷. No obstante, no se establecía sanción económica para los infractores. El Directorio se componía de tantos miembros titulares como cooperativas asociadas existieran. De igual forma, se designarían tantos directores suplentes como titulares existieran. El Directorio (y no la instancia de asamblea ordinaria o extraordinaria) resolvería sobre la admisión, nombraba a los gerentes y jefes de fábrica, jefes de escritorios y formulaba los reglamentos, pero para determinar la expulsión de alguna cooperativa era la asamblea, quien a propuesta del Directorio, tenía el poder de decidir si los reglamentos habían sido violados. La distribución de las utilidades se haría de la siguiente manera: un 5 % se destinaría al fondo de reserva, otro 5 % al fondo de cancelación de acciones y el 90 % restante se devolvería en concepto de retorno a las

¹⁵ La sanción de la ley nacional n° 11.388 de cooperativas marcaría un hito en la historia del cooperativismo en Argentina debido a que tomaba en referencia los principios rochedeleanos como componente fundante de las asociaciones cooperativas y, pretendía, de este modo, deslindar este tipo de organizaciones de otras. Fue sancionada en 1926, incorporada al Código de Comercio y estuvo en vigencia hasta 1973.

¹⁶ "...con principal objeto de instalar y explotar en esta localidad una fábrica de manteca para el aprovechamiento más completo de la producción". (Actas del Directorio de Sancor n° 1: 1938).

¹⁷ Las cooperativas podían retirarse cuando "*terminaran de abonar el costo de instalación de la fábrica de manteca social, a no ser que la asamblea autorizara el retiro cuando el costo se hallare abonado ya en más de sus dos terceras partes*". Artículo 7° (Ibídem).

cooperativas asociadas en proporción a la producción entregada. El aporte también se realizaría en relación a la cantidad de grasa butirométrica entregada. (Actas del Directorio de Sancor n° 1: 1938)

3.3. La construcción de un modelo exitoso

En este apartado planteamos primeramente cuál fue la geografía y la cronología de la expansión territorial y económica que experimentó Sancor en su período formativo y, en segundo término, indagamos acerca de las razones que, consideramos, explican esta trayectoria exitosa.

El proceso expansivo de Sancor se expresa principalmente en la vertiginosa incorporación de las cooperativas primarias, algunas ya existentes y otras creadas por la entidad de segundo grado, tal como se puede observar en el cuadro al final de la ponencia.

En 1943 fue inaugurada oficialmente la segunda fábrica de manteca Sancor, ubicada en Brinkman, en la provincia de Córdoba. Contó con el auspicio de la Asociación de Cooperativas Argentinas y con el asesoramiento de la Federación Argentina de Cooperativas Tamberas. Luego, se abriría una tercera planta industrial, en Devoto (Cba). Entonces ya se advertía un firme crecimiento hacia el sudoeste y se pensaba en contribuir al abastecimiento de leche pasteurizada de la ciudad de Córdoba. La idea de la entidad de segundo grado era la de lograr que el costo de las fábricas se cubriera con el aporte de capital que, en proporción a la producción, debían efectuar las cooperativas primarias. (Memorias y Balances: 1944)

La contracara del proceso expansivo fue el progresivo retiro de las empresas privadas que venían trabajando en la zona. Algunas fábricas privadas -como el caso de la firma Spirandelli de Brinkman- tuvieron que vender sus plantas industriales a los productores cooperativos. Técnicos que habían trabajado para la firma The River Dairy Company pasaron a prestar servicio en Sancor y el conjunto de las sociedades civiles cremeras que existían en la zona se transformaron en cooperativas. (Memorias y Balances: 1951)

Más de la mitad de la producción se colocaba en el mercado externo y el resto en el mercado interno. La manteca se vendía a Bolivia, Chile, Brasil y EEUU; desde 1943 se sumaron los mercados canadienses y otros latinoamericanos como Panamá. Una de las principales casas de colocación de la producción fueron las firmas Slowson, Wester Ltda y Boruck Ludner. (Memorias y Balances: 1958)

Los resultados de esta investigación indican que una estrategia relevante que Sancor empleó para llevar adelante el proceso expansivo era de tipo económico, ya que se basaba en ofrecer a los productores precios más elevados por sus producciones que el que ofrecía la

industria privada o aquel que establecería , mas adelante, el Estado como máximo. El precio más elevado que ofrecía Sancor a sus asociados, con relación a la industria privada, se debía a que pagaba una alícuota más elevada por el Kilogramo de grasa butirométrica y a que a esto se adicionaban los retornos. Esta cuestión se informaba de manera detallada en cada una de las revistas y memorias editadas por Sancor y se esgrimía como evidencia de la ventaja de la organización cooperativa frente a la empresa privada.

"..Estamos seguros de manifestar que Cooperativas que entregan a fábricas particulares, las cuales han cobrado \$ 0, 15 m/n menos por Kg de grasa que lo percibido por nuestras asociadas y sí agregamos a esta cantidad la suma de \$ 0,26837 m/n que es el retorno de Cooperativas Unidas, tienen \$ 0,41837 m/n por Kilo de grasa, como cantidad perdida por las Cooperativas alejadas de nuestra Entidad.

Así que, siguiendo con los datos que sirven para este comentario, el tambero de referencia, en vez de estar asociado a la Cooperativa de Frías lo fuera de una de las que no está en nuestras filas, hubiera percibido la suma de \$ 771,80 m/n menos que el monto cobrado y que hacemos referencia a través de este comentario." (Revista Sancor n° 1, vol 5, 11/42: 10-11)

Al respecto y desde una perspectiva histórica, estamos en condiciones de afirmar que en realidad Sancor apelaba a una estrategia que ya habían utilizado las empresas privadas para consolidarse en el área. En Santa Fé, la Dairyco había adquirido cremerías con la estrategia de pagar a los tamberos algo más de lo que pagaban sus competidores menores y, su crecimiento obligaba a cerrar a las empresas más chicas y absorbía a otras de larga tradición, como la Euskara. (Ferrero y Cravero: 1988: 23-24)

Cuando cesó en sus funciones la Comisión Nacional de la Industria Lechera, el Estado comenzó a fijar precios máximos, a través de la Comisión Nacional de Abastecimientos. Debido a que los productores luchaban para lograr la actualización del valor de su producción, el Directorio de Sancor decidió pagar un precio mayor al mínimo fijado por el estado, por la grasa. Esto operó como acicate en todas las zonas vecina productoras de leche para su incorporación a Sancor, afianzando el modelo cooperativo sobre el de la empresa privada. A partir de este momento el precio para el pago de la producción a los tamberos se determinaría de común acuerdo entre la Unión de Cooperativas San Carlos, la Asociación Unión tamberos de Franck, la Federación Argentina de Cooperativas Tamberas y Sancor. Surgió así lo que se denominó como "*precio cooperativo*". En las zonas donde había cooperativas se pagaban bonificaciones. Sancor justificaba este proceder afirmando que no existía una razón técnica que justificara "*la*

disminución del precio" que se abonaba al productor, lo que pone en evidencia el peso y el poder de negociación del sector cooperativo en la agroindustria láctea. (Memorias y Balances: 1945).

Por otro lado, Sancor participaba de la construcción de una federación de cooperativas tamberas, con objetivos gremiales y vinculada a la Asociación de Cooperativas Argentinas. En 1941 el edificio de la fábrica de manteca albergaba a una asamblea en la que se constituyó la Federación Argentina de Cooperativas, entidad gremial y que tenía como propósito aglutinar al conjunto de las cooperativas tamberas del país. El involucramiento de Sancor en espacios asociativos específicamente gremiales y su incidencia en la fijación del precio pagado al productor expresan, a nuestro entender, un rasgo muy importante en el perfil institucional de la entidad de segundo grado: como los objetivos gremiales se imbricaban a los cooperativos. Esto pone en evidencia cómo históricamente se ha planteado un "sincretismo" entre objetivos gremiales y cooperativos,..."*ya que sí bien es indiscutible su organización como asociación económica (no reivindicativa), participan de reclamos o realizan acciones que benefician directa o indirectamente a un universo más extenso que el de sus asociados.* (Lattuada: 2006: 23)

3.4. La relación con las cooperativas primarias.

Las cooperativas primarias de los tamberos eran de reducidas proporciones, ya que reunían alrededor de 30 socios. Por lo general, cada cooperativa instalaba una sola cremería, aunque unas pocas tuvieron 2 o 3 plantas fabriles. En las cremerías se efectuaba el descremado de la leche, mediante desnatadoras centrífugas. La crema obtenida de esta manera, se entregaba a la fábrica de manteca y con la leche descremada, llamada "suero blanco", se elaboraba la caseína. El encargado o cremero de Sancor recibía la producción del tambo y realizaba el análisis de la grasa butirométrica. Operaba como enlace entre la entidad de segundo grado y la cooperativa primaria en la transmisión de un conjunto de pautas técnicas y productivas. Existía además, encargados contables de Sancor en cada cooperativa quienes eran "*Consejeros obligados de la organización de primer grado*" y, por tanto, tenía fuerte gravitación en las decisiones económicas de las cooperativas.

Esta particular vinculación entre la cooperativa de primero y segundo grado habría operado estandarizado los procesos de producción de la leche y la crema. En la disponibilidad y transferencia de toda una propuesta productiva por parte de la entidad de segundo grado, no entraban en juego sólo cuestiones técnicas, sino también determinadas relaciones y representaciones sociales, en las cuales prevalecía una racionalidad pragmática, de tipo instrumental.

Sancor adquirió una flota propia de camiones e, instaló talleres, verdaderos nervios motores de la empresa, especializados en descremadoras centrífugas y balanzas, carpintería, ajuste de motores y montaje de fábricas, electricidad, pinturería, reparación y restaño de tarros, fabricación y arreglo de quipos y construcciones. Con esta infraestructura se montaron talleres para brindar servicios mecánicos y de instalaciones a las cooperativas. (Memorias y Balances: 1942-1952)

La entidad de segundo grado brindaba ayuda crediticia. Cuando Sancor comenzó a operar con quesos, las cooperativas adquirirían las queserías existentes. *"En todos los casos, los productores por si solos no hubieran podido concretar la compra de las instalaciones"*. La presencia de Sancor permitía enfrentar a las firmas particulares y negociar con éstas en igualdad de condiciones, incluso en lo relativo a la adquisición de los locales. Las maquinarias se suministraba a la cooperativa, mediante un plan de pagos y el trabajo de la instalación era realizado por técnicos y operarios de la organización de segundo grado. Los gastos eran debitados a la cooperativa primaria, (sin lucro), con interés a tasa bancaria baja y la amortización del crédito se hacía cuando la cooperativa comenzaba a entregar la producción, deduciéndose un porcentaje razonable. (Ibídem : 138)

Asistencia técnica en vinculación pormenorizada de las actividades cotidianas de la cooperativa primaria, ayuda crediticia y aval institucional eran las claves de una relación de control de la entidad de segundo grado sobre la primaria. Esta relación connotaba un conjunto de relaciones sociales cuyo contenido habría que profundizar, pero que excedían el plano de lo puramente técnico. Cuando, por ejemplo, Sancor aconsejaba que, en la formación de nuevas cooperativas, el número de socios debía ser reducido aludiendo a una motivación técnica, basada en que los productores debían tener su explotación a moderada distancia de la cremería -ya que el transporte diario de la leche se hacía exclusivamente en carros tirados por caballos-, existía también una referenciación a todo un modelo de vinculación social y económica entre las entidades primarias y la secundaria. En este modelo prevalecían valores relativos a la eficiencia económica: la entidad debía poder hacer accesibles tecnologías de avanzada para la época, para lo cual era necesario propender a índices elevados de productividad mientras que el productor debía optimizar la cantidad y calidad de su producción. Además, la contabilidad y las decisiones de inversión se informaban de manera detallada, periódicamente, a través de la edición de las memorias, balances y la revista, reforzaban , la transparencia institucional y el sentido de pertenencia al proyecto cooperativo.

3.5. Sancor: el temprano tránsito hacia formas de representación más delegadas.

En la introducción planteamos cómo este tipo de instituciones se caracterizan por la prioridad discursiva que se otorga a la obtención de fines económicos en el negocio agropecuario y, al mismo tiempo, en que se mantiene un discurso asentado en los valores doctrinales del cooperativismo. En Sancor encontramos un discurso que interpela al actor tambero y, en el que se plantea de manera explícita la formación de unidades económicas eficientes, como condición óptima para el ejercicio de la cooperación.

"...El principio de la cooperación se ha convertido en un entendimiento de los hombres, y trata de llegar a ser una regla de vida bajo el signo de la recíproca ayuda y comprensión. Su lema "cada uno para todos y todos para cada uno" se convierte de modo progresivo, cada día, y en todos los órdenes en una concepción de la vida de los pueblos y de los hombres, particularmente en América. Procura una concentración de voluntades y la solidaridad de intereses e ideales.....Podrá, asimismo, recorrer esta zona de la provincia y apreciar su prosperidad surgida del empeño directo de los propietarios que son, a la vez, los que elaboran el suelo y alientan el desarrollo de nuestra riqueza..." (Sancor: 1988: 108-109).

Con relación a la formas de representación, tempranamente se transitó hacia formas cada vez más delegadas. De esta manera, en 1941 y a medida que aumentaba el número de cooperativas adheridas, se comenzó a cuestionar la representación basada en un Director por cooperativa primaria. Las reuniones del Directorio se convertían en verdaderas asambleas, debido al alto número de participantes. Por tanto, se estableció una "mesa ejecutiva" que se reunía semanalmente o cuantas veces resultaba necesario, la que estaba integrada por el presidente, el vicepresidente, el secretario, el tesorero, el prosecretario y el protesorero del Directorio. En tanto, el Directorio comenzaría a reunirse en forma plenaria solo una vez por mes.

..."El fenómeno del crecimiento fue alcanzando una magnitud tal que el Directorio, amplio en su composición, hacía dificultoso el cumplimiento del rol reservado al mismo; la diversidad de ideas no permitía elaborar planes ni agilizar la operatoria comercial necesaria para colocar la producción con la prontitud requerida. Resultaba también en ocasiones imposible contar con el quórum indispensable para sesionar, dificultándose la solución de asuntos a veces urgentes o que exigían estatutariamente resolución del cuerpo..." (Sancor: s/f: 235)

" Este sistema (cooperativo) podrá dar buenos resultados porque permite encarar la venta en gran escala, pero para ello es menester dar amplia libertad al Directorio porque, de otro modo, poniéndose trabas mediante consultas previas con los interesados se pierde un tiempo precioso y se malogran oportunidades favorables para el negocio..." (Sancor: 1988: 123 y 130)

A partir de entonces comenzó un debate interno que cuestionaba incluso el carácter cooperativo de la organización, ya que un sector planteaba que las cooperativas no estarían obligadas a entregar toda su producción a Sancor y, que en cambio, podrían operar *"de forma más conveniente a sus intereses"*.(Sancor: s/f: 235). Otro tópico que ocupaba un lugar destacado en esta discusión se refería a la forma de representación de las cooperativas en la entidad de segundo grado. Se pensaba que los directores debían seguir siendo elegidos por las asambleas generales de las cooperativas pero que esa condición no los transformaba automáticamente en directores de la entidad de segundo grado, sino en delegados de la asamblea general de Sancor. La representación se hacía más delegada. No obstante, a través de la instancia de la asamblea general de Sancor - que era el espacio donde se votaban las propuestas- seguiría compuesta por un delegado titular por cooperativa asociada, nombrado en la forma que determinarían los estatutos de las respectivas cooperativas. Del mismo modo, se designaría a un delegado suplente que reemplazaría al titular en caso de ausencia o corrimiento. Mientras los estatutos de cada cooperativa no contemplaran la elección de los delegados, esta función sería desempeñada por el presidente del Consejo de Administración. El quórum de la asamblea se formaría con la asistencia de los delegados que representen la mitad más una de las cooperativas asociada. Aunque la representación se hacía más delegada, no se transgredían los principios cooperativos, ya que cada cooperativa tendría un solo voto, sea cual fuere la cantidad de acciones suscritas. (Memoria y Balance del 14° ejercicio: 1954: 1).

Esta reforma fue finalmente aprobada el 12 de agosto de 1943. Los directores titulares serían 11 y 5 los suplentes. Se mantenía la posibilidad de reelección de los directores, cláusula que fue suprimida en una reforma posterior. Se incorporó además, un capítulo dedicado a la gerencia, estableciéndose funciones y garantías para el desempeño de cargos técnicos-gerenciales que cada vez más adquirirían mayor relevancia. A partir de esta modificación la asociación cambió su denominación por el de "Fábricas de manteca Sancor Cooperativas Unidas Limitadas". Se reafirmaba el carácter cooperativo de la institución, ya que continuaba en vigencia la obligatoriedad de entregar la totalidad de la producción a Sancor y se argüía que el Directorio no se alejaría de las demandas de las bases debido a los dirigentes debían revestir la condición *de*

"productor asociado a una cooperativa adherida con tambo en actividad". (Sancor :s/paginar: 238).

3.6. Reflexiones finales.

Las expectativas de los productores tamberos de obtener mejores precios por sus producciones, el pago puntual por la producción entregada, etc. operaban como relevantes incentivos económicos a la adhesión y a la participación de los asociados. Por su parte, la información periódica sobre la marcha de los negocios cooperativos, a través de la prensa y los valores compartidos acerca de la relevancia de la eficiencia económica en términos de equidad, en donde no existía -como en el caso de la industria privada- por ejemplo, arbitrariedades en el cálculo de los tenores grasos habría reforzado la cohesión de los asociados, los dirigentes y los empleados en torno al proyecto cooperativo.

Cuadro n°1: Cronología de la incorporación de cooperativas primarias a Sancor

1938		1941		1942	
Nombre de la Cooperativa	Localidad	Nombre de la Cooperativa	Localidad	Nombre de la Cooperativa	Localidad
1. Sunchales	Sunchales (SF)	17. San Bernardo	Colonia Bossi (SF)	39. Santurce	San Cristóbal (SF)
2. Colonia Frías	Tucural (SF)	18. Monigotes	Monigotes (SF)	40. La Catalina	Colonia Ituzaingó (SF)
3. Colonia Raquel	Raquel (SF)	19. El Alba	Vignaud (Cba)	41. La Pequeña	Virginia (SF)
4. Ataliva	Ataliva (SF)	20. Eusebia	Eusebia (SF)	Unión	Colonia Ripamonti (SF)
5. Wavelberg	Colonia Wavelberg (SF)	21. La Triestina	Pueblo Marini (SF)	42. La Suardense	La Para (Cba)
6. Virginia	Virginia (SF)	22. Algarrobal	Monigotes (SF)	43. La Unión del	Colonia Rosa (SF)
7. Las Dos Colonias	Colonia Tucurales (SF)	23. Colonia Vila	Colonia Vila	Norte	Castellanos (SF)
8. La Bonita	Aldao	24. Montefiore	Colonia Montefiore (SF)	44. La Central	Humberto 1° (SF)
9. Colonia Tucurales	Colonia Tucuales (SF)	25. Colonia Palacios	Moisés Ville (SF)	45. San Juan	Egusquiza (SF)
10. Morterense	Morteros (Cba)	26. La Ramona	Ramona (SF)	46. La Maravita	Freyre (Cba)
11. La Unión	Brinkmann (Cba)	27. La Flor	Colonia Milesi (Cba)	47. Santa Ana	
12. Sunchales Norte	Sunchales (SF)	28. La Selecta	La Paquita (Cba)	48. La Realidad	
13. Las Dos Provincias	Colonia Bicha (SF)	29. La Cordobesa	Porteña (Cba)		
	Colonia Las Palmeras (SF)	30. La Normanda	Colonia 10 de Julio (Cba)		
14. Las Palmeras	Eusebia (SF)	31. Dos Rosas	Colonia Dos Rosas (SF)		
	Colonia San Pedro (Cba)	32. Monte	Colonia Monte Oscuridad (SF)		
15. Las Tres Colonias		Obscuridad	Colonia Isleta (Cba)		
			Colonia Maunier (Cba)		
16. La San Pedrina		33. La Isleta	Marull (Cba)		
		34. La Maunier	Colonia Dos Hermanos (Cba)		
		35. La Primera	P. San Cristóbal (SF)		
		36. Dos Hermanos	Palacios (SF)		
		37. San Cristóbal			
		38. Zadok Kahn			

--	--	--	--	--	--

1943		1944		1945		1946	
Nombre de la Cooperativa	Localidad	Nombre de la Cooperativa	Localidad	Nombre de la Cooperativa	Localidad	Nombre de la Cooperativa	Localidad
49. Beiró	Colonia Morteros(Cba)	82. Las Hileras	La Puerta (Cba)	107.Las Mercedes	Plaza Mercedes (Cba)	124. La Santa Fe	Presidente Roca (SF)
50. C. M. Rivero	Ataliva (SF)	83. El Porvenir	Capivara (SF)	108.La Pulcra	Sacanta (Cba)	125. La Regina	Colonia Marina (Cba.)
Haedo		84. El Mataco	Colonia El Mataco (SF)	109. Saézn Peña	Colonia Sáenz Peña	126. El Ceibo	Colonia Ituzaingó (SF)
51. La	Colonia Bigand (SF)	85. Concepción	Villa Concepción del Tío		(Cba)	127. Santa María	Calchín (Cba)
Económica	Balnearia (Cba)		(Cba.)	110. San Alberto	El Arañado (Cba)	128. Villa Vaudagna	Villa Vaudagna (Cba)
52. De Balnearia	Colonia Frontera (Cba)	86. Valtelina	Villa Valtelina (Cba.)	111.Hersilia	Hersilia (SF)	129. Guillermo	Rafaela (SF)
53. La Modelo		87. San José	Hersilia (SF)	112. Las Cuatro	Colonia Las Cuatro	Lehmann	
de Frontera	Balnearia (Cba)	88. Diez de Julio	Colonia Diez de Julio	Esquinas	Esquinas (Cba)	130. La Bienvenida	Aráuz (S. F.)
54. La	Balnearia (Cba)		(Cba.)	113. 16 de Julio	Campo La Felician	131. Los Paraísos	Colonia Alsina (SF)
Madreselva		89. La América	Colonia Monte		(Cba)	132. El Pino	Aurelia Sud (SF)
55. Puerta de los	Balnearia (Cba)		Obscuridad (SF)	114. San Bernardino	Colonia Nueva Francia	133. El Polo Sud	Colonia Garibaldi (SF)
Montes		90. La Primera de	Arrufo (SF)		(Cba)	134. Las Tres	Colonia Cello (SF)
56. Agricultores	Presidente Roca (SF)	Arrufo		115.San Martín	El Tío (Cba)	Marías	Susana (SF)
Unidas	La Para (Cba)	91. La Rosa	Humberto 1° (SF)	116.Las Cañitas	El Tío (Cba)	135. Susana	Bella Italia (SF)
57. La Argentina	Colonia El Fortín (Cba)	92. La Nydia	La Pelada (SF)	117.1° de Mayo	Villa Concepción del Tío	136. 136.Bella Italia	Humberto I° (SF)
58. La Para	Sunchales (SF)	93. Santa Catalina	Egusquiza (SF)		(Cba)	137. La Humbertina	S. M. Laspiur (Cba)
59. La Fortinense	Colonia Coyunda (Cba)	94. El Trabajo	Colonia El Trabajo (Cba)	118.Portugalete	Portugalete (SF)	138. Campo	Arrufo (S. F.)
60. El Fortín	La Paquita (Cba)		Devoto (Cba)	119.La Cruz del Sur	Zenón Pereyra (SF)	Mendoza	Colonia Beiró (Cba)
61. Primero de	La Puerta (Cba)	95. Colonias	S. M. Laspiur (Cba)	120.Huanqueros	Huanqueros (SF)	139. La Campesina	Villa Trinidad (SF)
Julio.	Diego de Rojas (Cba)	Unidas	Colonia Marina (Cba)	121.Arroyo de Alvarez	Colonia Calchín (Cba)	140. Fortín	Sta. Clara de Buena

62.	La Sorpresa	Villa Trinidad (SF)	96.	Laspiur	Colonia Malbertina (Cba)	122.	Progreso	Progreso (SF)	Morteros	Vista (SF)	
63.	Estrella del Norte	La Tordilla (Cba)	97.	Amalia	La Francia (Cba)	123.	La Moderna de Progreso	Colonia Progreso (SF)	141.	El Águila	F. Martí - Est. Charlone (Bs. As.)
64.	Unión Cremera	Elisa (SF)	98.	Sadil	La Francia (Cba)				142.	La Buena Vista	Colonia Casas (SF)
65.	La Real	Sunchales (SF)	99.	La Colonial	Colonia Campo Baudilio (Cba)				143.	T. Unidos de Charlone	San Guillermo (SF)
66.	La Tordilla	Colonia Maua (SF)	100.	La Raíz	Colonia San Bartolomé (Cba)				144.	Casas	Km. 501- Zenón Pereyra (S. F.)
67.	Elisa	Villa Fontana (Cba)	101.	La Raíz	Colonia San Bartolomé (Cba)				145.	La Romilda	Colonia Alcorta (SF)
68.	La Manuelita	Gálvez (SF)		Campo Baudilio	Luxardo (Cba)				146.	La Intercontinental	Cañada Rosquín (SF)
69.	La Flor de Maua	Colonia Ana (SF)	102.	Santa Teresita	Josefina (SF)						Colonia Clara (Cba)
70.	El Quebrachal	La Para (Cba)			Tránsito (Cba)						Marcos Juárez (SF)
71.	Zona de Gálvez	Altos de Chipión (Cba)	103.	Luxardo	Col. Pobladora (Cba)				147.	Alcorta	Egusquiza (SF)
72.	Ana	Colonia Ripamonti (SF)	104.	Cremería Judit					148.	Rochadle	Colonia El Lucero (SF)
73.	Del Centro de La Para	Ambrosetti (SF)	105.	Tránsito					149.	Clara	Villa Rosario (Cba.)
74.	El Chipión	Colonia Ripamonti (SF)	106.	La Pobladora					150.	Marcos Juárez	Pozo del Molle (Cba.)
75.	La Eulalia	La Rubia (SF)							151.	Egusquiza	Ballesteros (Cba.)
76.	La Unión Ambrosetti	La Cabral (SF.)							152.	El Lucero	
77.	Clavel Blanco	Villa Trinidad (SF)							153.	Villa del Rosario	
78.	La Rubia	Curupaity (SF)							154.	Corral del Bajo	
79.	La Deseada								155.	Ballesteros	
80.	El Cóndor										
81.	Curupaity										

Fuentes: Revista Sancor. Años 1943 y 1945-1951 y Sancor Cooperativas Limitadas. *Orígenes y Nacimiento de Sancor*. Santa Fé, 1988.

Bibliografía y material édito citado.

Barsky, Osvaldo y Gelman, Jorge. *Historia del agro argentino. Desde la conquista hasta fines del siglo XX*. Buenos Aires, Grijalbo S A, 2001.

Centro de la Industria Lechera. "Memorias de Harold Mortstedt." En: *Apuntes históricos de la lechería argentina del siglo pasado*. Buenos Aires, 1980/1981.

Confederación Intercooperativa Agropecuaria. *Indicadores Agropecuarios. 4 Aniversario 1956-1996*, año V, n° 57, Buenos Aires, agosto-septiembre de 1996.

Dorfman, Adolfo *Historia de la Industria Argentina*. Buenos Aires. Editorial Solar/hachette, 1970.

Fábricas de manteca "Sancor" Cooperativas Unidas Limitadas. *Memorias y Balances*, correspondientes al período 1941-1958.

Ferrari, Horacio. *La industria lechera en la economía agraria argentina*. Buenos Aires, editor "El Ateneo", 1978.

Ferrero, Roberto y Cravero, Fermin. *Origen y desarrollo de la industria lechera argentina. II parte (1880-1940)*. Córdoba, edición de los autores, 1988.

Gambina, Julio. *Las cooperativas luego de la ola neoliberal*. Centro de Estudios y Formación de la Federación Judicial argentina, 2007.

Grela, Plácido. *Cooperativismo y monopolio*. Editorial Platina. Bs As, 1965.

Geller, Lucio. "El crecimiento industrial argentino hasta 1914 y la teoría del bien primario exportable". En: Giménez Zapiola, M (comp). *El régimen oligárquico*. Buenos Aires, Amorrortu, 1975.

Gerchunoff, Pablo y Llach, Lucas. *El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas*. Buenos Aires, Ariel Sociedad Económica, 2000.

Lattuada, Mario y Renold, Juan Mauricio. *El cooperativismo agrario ante la globalización*, Buenos Aires, siglo XXI editores, Argentina, 2004.

Lattuada, Mario. *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. Universidad Nacional de Quilmes, 2006.

Revista Sancor. Organó mensual de Fábricas de Manteca Sancor Cooperativas Unidas Ltdas. Años , 1942, 1943 y 1945-1951.

Sábato, Jorge. *La clase dominante en la Argentina moderna. Formación y características*. Buenos Aires, CISEA (Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración), 1991.

Sancor Cooperativas Limitadas. *Orígenes y Nacimiento de Sancor*. Santa Fé, 1988.

Uribe, A. "Industria Mantequera" en: *Revista Anales de la Sociedad Rural*, Bs As, 1902, Tomo XXXVII

Material inédito citado.

Sancor Cooperativas Unidas Limitadas. *Los primeros diez años. Génesis, constitución y siete años de marcha*. Sunchales, publicación de circulación limitada. s/fecha.

Acta constitutiva del Directoria de la Cooperativa Unidas limitada Fábrica de Manteca. Sunchales (Santa fe), (inédito), 1938.