

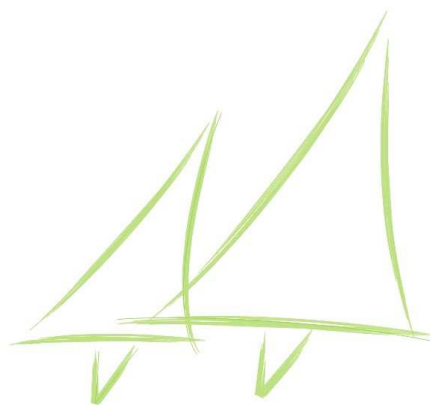
# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## 125 - EMPRESARIADO LACTEO Y COOPERATIVISMO DESDE UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA. EL CASO DE SANCOR (DÉCADA DE 1930 A 1950)

Eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências na  
integração cooperativa

*Gabriela Oliveira*  
[golivera@ffyh.unc.edu.ar](mailto:golivera@ffyh.unc.edu.ar)  
[golivera@cordoba.net](mailto:golivera@cordoba.net)

*Universidad Nacional de Córdoba*

### Resumen

Esta ponencia constituye un estudio de caso acerca de la lógica institucional que desplegó la entidad láctea cooperativa Sancor durante su etapa formativa. Para contextualizar el análisis histórico se realiza primeramente una sucinta presentación sobre el origen y la expansión de la industria láctea en Argentina. Consideramos los primeros objetivos de la organización, los debates e ideas que prevalecieron en su interior y las estrategias que tuvieron peso en su trayectoria exitosa.

**Palabras claves:** cooperativas lácteas / "empresas" cooperativas / Integración cooperativa

## **Abstract:**

This paper provides a case study on the institutional logic that the entity deployed Sancor dairy cooperative during its formative stage. To contextualize the historical analysis is conducted primarily a brief presentation on the origin and expansion of dairy industry in Argentina. We believe the prime objectives of the organization, discussions and ideas that prevailed in its interior and strategies that were successful weight in his career.

**Key-words:** dairy cooperatives / "business" cooperation / integration cooperative

## **1. Introducción.**

Sancor constituye una importante "empresa cooperativa" láctea argentina. Surgió como una forma organizativa que se dieron los productores tamberos de Santa Fe y Córdoba 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, ya que esta dilucidación brinda elementos explicativos para comprender su desempeño posterior y actual. Para responder a este interrogante, tomamos en consideración la tipología de organizaciones institucionales de Lattuada y Renold, quienes se abocan al estudio de los cambios que experimentan las organizaciones cooperativas agropecuarias en relación a los cambios históricos de larga duración en el agro argentino. El tipo ideal de la Organización Institucional Paradojal brinda elementos conceptuales para comprender al 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. Es propia 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. En este tipo ideal hay 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 y administrativos son escasos- 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). Los resultados alcanzados en la investigación permiten plantear algunas cuestiones, que deberían ser profundizadas, en relación a este modelo teórico.

Para contextualizar el caso realizamos, primeramente, una sucinta presentación sobre el 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. Para abordar esta problemática 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.

## **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 interno<sup>1</sup> 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)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> Otros establecimientos pioneros fueron La Delicia -fundada en 1891 en Florencio Varela por Emilio Lahore y Andrés Elowson- la fábrica Gándara -organizada por los inmigrantes escandinavos Svante Svenson y Erick Adde en 1890- , "La Escandinavia" -de Abel Nordstrom y Hilmer Dahlgren- y La Vascongada -fundada por el poderoso propietario rural Ciriaco Morea. (Ibídem)

Inglaterra fue el principal mercado para la manteca y el norteamericano para la caseína<sup>3</sup> 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 caso 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. La Victoria que absorbía la producción santafesina, con sede en Rosario. (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<sup>4</sup>.

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, empresa que trabajaba donde más tarde lo haría Sancor- y, la Cía Nacional de Caseína con 500.000 moneda nacional. (Dorfman: 1970: 306)

Hubo dos vertientes sociales en el origen y expansión de la lechería argentina. Por un lado, se destaca la participación pionera de los inmigrantes colonos<sup>5</sup> (principalmente vascos, suizos, escandinavos e italianos) quienes

---

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> Entre las empresas comerciales especializadas en la importación fue destacable la presencia del introductor el sueco Erik Adde, la firma Goldkuhl & Bromstrom y Agar, Cross & Co.Ltd. Desde 1894, los suecos introdujeron por ejemplo, la desnatadora Alfa-Laval y otras máquinas, tales como las bombas, pasteurizadoras, compresores frigoríficos, refrescadoras, instrumentos de análisis de leche y crema. Estos agentes económicos se convirtieron en los principales proveedores de las nuevas fábricas de manteca que se instalaron en la región pampeana argentina. (Ibídem: 8)

<sup>5</sup> "Colonos" alude en Argentina a aquellos inmigrantes que se asentaron como pequeños productores rurales, en general arrendatarios, a través de planes estatales de colonización

comenzaron a desarrollar la actividad tambera, organizaron las primeras cremerías<sup>6</sup>, fueron inventores e introductores de maquinaria en la industria láctea. Algunos de éstos, a través de la acumulación alcanzada en la actividad lechera accedieron a la propiedad de la tierra y, en algunos casos, se convirtieron en estancieros. Por otro lado, un sector de grandes estancieros, con una dotación tal de capital que podía hacer "cabaña"<sup>7</sup> 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 formaba 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 comenzó a desarrollarse en las estancias en un contexto de economía mixta, con la misma modalidad se desarrollaron los tambos en las colonias de inmigrantes. El tambo era parte de una economía de pequeños y medianos productores diversificados<sup>8</sup>. 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

agrícola, impulsadas por el Estado o por empresas colonizadoras. (Barsky y Gelman: 2001: 139-194)

<sup>6</sup> 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 láctivos.....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 aislan del aire y de la luz."* Ferrari, Horacio. *La industria lechera en la economía agraria argentina*. Buenos Aires, editor "El Ateneo", 1978.

<sup>7</sup> implica engorde del ganado, en general basado en razas refinadas.

<sup>8</sup> Plácido Grella 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"*. (Grella: 1965:271).

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. (Ibídem: 40). El Ministerio de Agricultura de la Nación dio una línea de créditos del Banco Nación para adquisición de vacas lecheras. (Ibídem: 44). 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 proporción se elevaba en Australia al 74 % y en EEUU el 33 %.

La modernización e incorporación tecnológica de las usinas y fábricas lácteas contrastaba vivamente con el carácter tradicional de las cremerías de los colonos<sup>9</sup> 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*", 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<sup>10</sup> 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)

---

<sup>9</sup> 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).

<sup>10</sup> La modernización en el sector lácteo estuvo estrechamente vinculada a la adopción de criterios de higiene pública por parte del Estado, tales como la pasteurización de la leche o la obligatoriedad de que hubiera vagones refrigerados para el traslado de los productos lácteos en el transporte ferroviario. Al respecto, la "Ordenanza Sommer" hizo por primera vez obligatoria la pasteurización de la leche. Siguieron, esta norma, entre otras, la Sociedad Cooperativa de Tamberos y Lecheros Unidos y La Vascongada. Pero los intereses ligados a la comercialización de la leche cruda hicieron fracasar la ordenanza municipal de Bs As, porque elevaba los costos del producto, y dejó de aplicarse en 1913, aun sin ser formalmente derogada. En 1911 el gobierno nacional impuso a las empresas ferroviarias inglesas el servicio frigorífico, el que constaría de 80 vagones refrigerados distribuidos entre las 6 compañías ferroviarias. Recién dos años después se pusieron en servicio algunos vagones "*que no tenían de frigorífico sino el nombre..*". En 1918 todavía no se observaba esta disposición estatal. (Ibídem: 21)

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"<sup>11</sup>. Se conformaron grandes cuencas rurales en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. No obstante, los primeros tambos urbanos tradicionales no fueron desplazados completamente hasta muy avanzado el presente siglo y subsistieron en los barrios periféricos de Bs As y del interior. (Ibídem: 20)

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

Debido a que la industria láctea trabajaba 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 críticas<sup>12</sup>. En cambio, cuando aumentaba la exportación, el precio se elevaba en el mercado interno<sup>13</sup>, lo que podía llegar a subir, a su vez, el precio del kilo de la grasa butirométrica.

---

<sup>11</sup> El auge de la lechería habría impulsado, a su vez, una mayor especialización productiva en lechería y se habrían abandonado otras actividades agropecuarias.

<sup>12</sup> 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)

<sup>13</sup> El caso de la caseína durante la primera guerra mundial ilustra lo que planteamos. La exportación de este producto a EEUU se elevó de 2.925 ton a 3.564 ton entre 1916 y 1918. De resultas, el precio en el mercado interno pasó de 150\$ la tonelada a 659 \$ durante este período. (Ibídem : 30).

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 la idea de conformar asociaciones gremiales, sociedades de socorros mutuos<sup>14</sup> e, incluso de asociarse con otros agentes para obtener capital, abarcar la fase agroindustrial, es decir convertirse en empresarios lácteos<sup>15</sup>. 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 la labil base ideológica de los emprendimientos colectivos. Mas allá de que existían diferentes asociaciones cooperativas, no existía 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

---

<sup>14</sup> 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 Rios. (Ferrero y Cravero: 1988:9)

<sup>15</sup> "...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" (Ferrero y Cravero: 1988: 42)

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. 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 gremial de tamberos. Esta entidad reformó sus estatutos en el año 1937 para pasar a constituirse como cooperativa. (Revista Sancor: 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 cremas 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. (Revista Sancor: 1947: 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 Gandarense. 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 cooperativa se tornó difícil y tuvo que cerrar sus puertas. (Revista Sancor: 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. Pero 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 más. 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 tambera de segundo grado, que fue la primera de este tipo en América Latina: la "Unión Cooperativa San Carlos", la que se fusionaría con Sancor en 1981. (Sancor: 1988: 40). La relevante presencia cooperativa y lechera en esta área se explica por las trayectorias históricas de 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. (Ibídem: 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.<sup>16</sup>

### **3.2. La constitución de Sancor.**

---

<sup>16</sup> En 1951 ésta se transformó legalmente en sociedad cooperativa y, en la actualidad ha diversificado su producción y aplica tecnología de punta.

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 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 butirométrica- 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 si 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 si 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 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 existente 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 y no en cuanto organización social .

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 Lechera, 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 otorgar como garantía la propiedad para adquirir la maquinaria a crédito<sup>17</sup>. (Ibídem)

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 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 mantequera- había que apuntar a la exportación. (Memorias y Balances: 1943)

El Estatuto aprobado en la asamblea constitutiva, regido por la ley nacional de cooperativas nº 11.388<sup>18</sup>, planteaba que la principal finalidad de la sociedad era

---

<sup>17</sup> Otra idea central del proyecto fundacional Sancor es 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 implementan políticas públicas favorables al cooperativismo.

<sup>18</sup> La sanción de la ley nacional nº 11.388 de cooperativas marcaría un hito en la historia del cooperativismo en Argentina debido a que tomaba en referencia los principios rochedeleanos como

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 nº 2). Cada cooperativa que ingresara como socia suscribiría un número de acciones en relación a su producción hasta colocarse en iguales condiciones con 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. nº 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 fundacional. 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. 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 cooperativas asociadas en proporción a la producción entregada. El aporte también también se realizaría en relación a la cantidad de grasa butirométrica entregada. (Sancor: 1988: 73-77)

### **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 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,

---

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.

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 y 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 establecía el Estado como mínimo. Al respecto y desde una perspectiva histórica, estamos en condiciones de afirmar que en realidad Sancor apelaba a la misma estrategia que 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)

Desde el inicio de sus actividades en la fábrica de manteca de Sunchales, el precio de la grasa butírométrica que se abonaba a los productores era el que establecía la Comisión Nacional de la Industria Lechera<sup>19</sup>, el que era considerado bajo. El Directorio decidió pagar un precio mayor al mínimo fijado por el estado, por la grasa. Esto operó como acicate en todas las zonas vecinas productoras de leche para su incorporación a Sancor, afianzando el modelo cooperativo sobre el de la empresa privada. Posteriormente - cuando la Comisión Nacional de la Industria Lechera que era la que regulaba el precio dejó de funcionar - y solo el gobierno fijaba un precio máximo para la manteca, la Federación Argentina de Cooperativas Tamberas decidió que el precio para el pago de la producción a los

---

<sup>19</sup> La Comisión Nacional de la Industria Lechera funcionaba en el ámbito del Ministerio de Agricultura de la Nación. Se había constituido después de haber cesado en sus funciones la Junta Reguladora de la Industria Lechera en 1934. El Directorio de Sancor resolvió ingresar, en calidad de entidad asociada, a la Cámara Sindical de la Industria Lechera y a la Comisión Nacional de la Industria Lechera. (Memorias y Balances: 1945)

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. En 1944 la Comisión Nacional de la Industria Lechera ya no actuaba en la órbita del Ministerio de Agricultura, sino que se encontraba incorporada a la Secretaría de Comercio de la Nación. La manteca se encontraba afectada al régimen de precios máximos y los productores luchaban para lograr la actualización de su valor. 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. (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), lo atraviesa y sostiene un discurso fuertemente ideológico, y 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 standarizado 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: 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 económica entre las entidades primarias y la secundaria.

### **3.5. Sancor: ¿una institución paradójal?**

En la introducción planteamos cómo las instituciones de tipo paradójal se caracterizan en 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 paradójal que interpela al actor tambero y, en el cual se

plantea incluso de manera explícita la formación de unidades económicas eficiente como condición 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 sus prosperidad surgida del empeño directo de los propietarios que son, a la vez, los que elaboran el suelo y lientan el desarrollo de nuestra riqueza..." (Sancor: 1988: 108-109)*

Entre los productores, las representaciones colectivas que operaban como factor de cohesión institucional se referían a obtener mejores precios por la materia prima, a que no existieran arbitrariedades en el cálculo de los tenores grasos, al pago puntual de la producción entregada, distribución del excedente en proporción a las operaciones, es decir a **incentivos económicos en la participación de los asociados**. Por otra parte, **los principios cooperativos actuaban también como potentes activadores del accionar colectivo**, tales como el libre acceso y la adhesión voluntaria de los miembros y el control democrático en la toma de decisiones. Al respecto se difundía la educación en la doctrina cooperativa no solo en la instancia de la cooperativa primaria, sino en la formación de clubes juveniles.

El acrecentamiento en la magnitud y la diversidad de las operaciones y negocios, del número de asociados y de unidades de primer grado fue de la mano de una mayor complejidad técnico-administrativa, lo que implicó por su parte, un mayor dominio de la entidad de segundo grado sobre las cooperativas primarias.

En este tipo ideal hay 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 y administrativos son escasos- a un tipo de representación delegada, donde los dirigentes reciben instrucciones precisas de sus bases. (Lattuada y Renold: 2004)

En 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 consideraba que la representación basada en un director por cooperativa asociada no resultaba práctico. 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, vicepresidente, secretario, tesorero,

prosecretario y protesorero del Directorio. En tanto, el directorio en pleno se comenzaría a reunía solo una vez por mes:

*" 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)*

En la asamblea ordinaria de 1943 se iniciaba la elección de los directores de acuerdo a la nueva modalidad establecida en la reforma estatutaria aprobada y el directorio debería integrarse con 11 miembros titulares y 5 suplentes, en lugar de un miembro titular y otro suplente por cada cooperativa primaria (Ibídem: 143)

Cuadro nº1: 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 Unión	Virginia (SF)
4. Ataliva	Ataliva (SF)	20. Eusebia	Eusebia (SF)	42. La Suardense	Colonia Ripamonti (SF)
5. Wavelberg	Colonia Wavelberg (SF)	21. La Triestina	Pueblo Marini (SF)	43. La Unión del Norte	La Para (Cba)
6. Virginia	Virginia (SF)	22. Algarrobal	Monigotes (SF)	44. La Central	Colonia Rosa (SF)
7. Las Dos Colonias	Virginia (SF)	23. Colonia Vila	Colonia Vila (SF)	45. San Juan	Castellanos (SF)
8. La Bonita	Colonia Tucurales (SF)	24. Montefiore	Colonia Montefiore (SF)	46. La Maravita	Humberto 1° (SF)
9. Colonia Tucurales	Aldao Colonia Tucuales (SF)	25. Colonia Palacios	Moisés Ville (SF)	47. Santa Ana	Egusquiza (SF)
10. Morterense	Colonia Tucuales (SF)	26. La Ramona	Ramona (SF)	48. La Realidad	Freyre (Cba)
11. La Unión	Morteros (Cba)	27. La Flor	Colonia Milesi (Cba)		
12. Sunchales Norte	Brinkmann (Cba)	28. La Selecta	La Paquita (Cba)		
13. Las Dos Provincias	Sunchales (SF)	29. La Cordobesa	Porteña (Cba)		
14. Las Palmeras	Colonia Bicha (SF)	30. La Normanda	Colonia 10 de Julio (Cba)		
15. Las Tres Colonias	Colonia Las Palmeras (SF)	31. Dos Rosas	Colonia Dos Rosas (SF)		
16. La San Pedrina	Eusebia (SF)	32. Monte Obscuridad	Colonia Monte Obscuridad (SF)		
	Colonia San Pedro (Cba)	33. La Isleta	Colonia Isleta (Cba)		
		34. La Maunier	Colonia Maunier (Cba)		
		35. La Primera	Marull (Cba)		
		36. Dos Hermanos	Colonia Dos		

		37. San Cristóbal	Hermanos (Cba) P. San Cristóbal (SF)		
		38. Zadok Kahn	Palacios (SF)		

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	82. Las	La Puerta (Cba)	107.Las	Plaza Mercedes	124. La Santa	Presidente
50. C. M. Rivero Haedo	Morteros(Cba) Ataliva (SF)	Hileras	Capivara (SF)	Mercedes	(Cba)	Fe	Roca (SF)
51. La Económica	Colonia Bigand (SF)	83. El Porvenir	Colonia El Mataco (SF)	108.La Pulcra	Sacanta (Cba)	125. La Regina	Colonia Marina (Cba.)
52. De Balnearia	Balnearia (Cba)	84. El Mataco	Villa Concepción del Tío (Cba.)	109. Saénz Peña	Colonia Sáenz Peña (Cba)	126. El Ceibo	Colonia
53. La Modelo de Frontera	Colonia Frontera (Cba)	85. Concepción	Villa Valtelina (Cba.)	110. San Alberto	El Arañado (Cba)	127. Santa María	Ituzaingó (SF)
54. La Madreselva	Balnearia (Cba)	86. Valtelina	Hersilia (SF)	111.Hersilia	Hersilia (SF)	128. Villa Vaudagna	Calchín (Cba)
55. Puerta de los Montes	Balnearia (Cba)	87. San José	Colonia Diez de Julio (Cba.)	112. Las Cuatro Esquinas	Colonia Las Cuatro Esquinas (Cba)	129. Guillermo Lehmann	Villa Vaudagna (Cba)
56. Agricultores Unidas	Presidente Roca (SF)	88. Diez de Julio	Colonia Monte Oscuridad (SF)	113. 16 de Julio	Campo La Feliciano (Cba)	130. La Bienvenida	Rafaela (SF)
57. La Argentina	La Para (Cba)	89. La América	Arrufo (SF)	114. San Bernardino	Colonia Nueva Francia (Cba)	131. Los Paraísos	Aráuz (S. F.)
58. La Para	Colonia El Fortín (Cba)	90. La Primera de Arrufo	Humberto 1º (SF)	115.San Martín	El Tío (Cba)	132. El Pino	Colonia Alsina (SF)
59. La		91. La Rosa	La Pelada (SF)	116.Las Cañitas	El Tío (Cba)	133. El Polo	Aurelia Sud (SF)
			Egusquiza (SF)	117.1º de Mayo	Villa Concepción del Tío (Cba)	134. Las Tres Marías	Colonia
			Colonia El Trabajo (Cba)	118.Portugalete	Portugalete (SF)	135. Susana	Garibaldi (SF)
					Zenón Pereyra		Colonia Cello (SF)

Fortinense	Sunchales (SF)	92. La Nydia	Devoto (Cba)	119.La Cruz del	(SF)	136. 136.Bella	Susana (SF)
60. El Fortín	Colonia Coyunda	93. Santa	S. M. Laspiur	Sur	Huanqueros (SF)	Italia	Bella Italia (SF)
61. Primero	(Cba)	Catalina	(Cba)	120.Huanqueros	Colonia Calchín	137. La	Humberto Iº
de Julio.	La Paquita (Cba)	94. El Trabajo	Colonia Marina	121.Arroyo de	(Cba)	Humbertina	(SF)
62. La	La Puerta (Cba)		(Cba)	Alvarez	Progreso (SF)	138. Campo	S. M. Laspiur
Sorpresa	Diego de Rojas	95. Colonias	Colonia	122.Progreso	Colonia Progreso	Mendoza	(Cba)
63. Estrella	(Cba)	Unidas	Malbertina (Cba)	123. La Moderna	(SF)	139. La	Arrufo (S. F.)
del Norte	Villa Trinidad	96. Laspiur	La Francia (Cba)	de Progreso		Campesina	Colonia Beiró
64. Unión	(SF)	97. Amalia	La Francia (Cba)			140. Fortín	(Cba)
Cremera	La Tordilla (Cba)	98. Sadil	Colonia Campo			Morteros	Villa Trinidad
65. La Real	Elisa (SF)		Baudilio (Cba)			141. El Águila	(SF)
66. La	Sunchales (SF)	99. La	Colonia San			142. La Buena	Sta. Clara de
Tordilla	Colonia Maua	Colonial	Bartolomé (Cba)			Vista	Buena Vista
67. Elisa	(SF)	100. La Raíz	Luxardo (Cba)				(SF)
68. La	Villa Fontana	101. Campo	Josefina (SF)			143. T. Unidos	F. Martí - Est.
Manuelita	(Cba)	Baudilio	Tránsito (Cba)			de Charlone	Charlone (Bs.
69. La Flor	Gálvez (SF)		Col. Pobladora			144. Casas	As.)
de Maua	Colonia Ana (SF)	102. Santa				145. La	Colonia Casas
70. El	La Para (Cba)	Teresita				Romilda	(SF)
Quebrachal						146. La	San Guillermo
71. Zona de	Altos de Chipión	103. Luxardo				Intercontinental	(SF)
Gálvez	(Cba)	104. Cremería					Km. 501- Zenón
72. Ana	Colonia	Judit				147. Alcorta	Pereyra (S. F.)
73. Del	Ripamonti (SF)	105. Tránsito				148. Rochadle	Colonia Alcorta
Centro de La	Ambrosetti (SF)	106. La				149. Clara	(SF)
Para		Pobladora				150. Marcos	Cañada
74. El	Colonia					Juárez	Rosquín (SF)
Chipión	Ripamonti (SF)					151. Egusquiza	Colonia Clara
75. La	La Rubia (SF)					152. El Lucero	(Cba)
Eulalia	La Cabral (SF.)					153. Villa del	Marcos Juárez
76. La Unión	Villa Trinidad					Rosario	(SF)

Ambrosetti 77. Clavel Blanco 78. La Rubia 79. La Deseada 80. El Cóndor 81. Curupait y	(SF) Curupaity (SF)					154. Corral del Bajo 155. Ballesteros	Egusquiza (SF) Colonia El Lucero (SF) Villa Rosario (Cba.) Pozo del Molle (Cba.) Ballesteros (Cba.)
--	------------------------	--	--	--	--	---	---

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

### **Bibliografía y material editado 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.

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 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