

ARTIGO

LA CRISIS DE ACUMULACIÓN EN LA ARGENTINA A PARTIR DEL ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR LÁCTEO

ACCUMULATION CRISIS IN ARGENTINA FROM THE CASE STUDY OF A DAIRY COMPANY

DAMIÁN ANDRÉS BIL¹
SEBASTIÁN NORBERTO COMINIELLO²
VIVIANA HANSI³

RESUMEN

La quiebra reciente de la firma láctea Sancor expresa, a nuestro entender, los problemas de la acumulación de capital y la crisis de la industria láctea local. Proponemos repasar su situación en perspectiva histórica, con atención a su evolución contable y financiera a partir de las Memorias y Balances; en el marco de la situación de la rama a nivel local e internacional. Nos enfocamos en la estructura de la rama y sus inconvenientes generales y en los problemas específicos de Sancor C.U.L. Esta perspectiva nos permitirá plantear una interpretación de conjunto del proceso y posibles salidas.

PALABRAS-CLAVES: Industria láctea; Sancor; Argentina; Crisis.

ABSTRACT

The recent bankruptcy of the dairy company Sancor shows, in our opinion, the limits of capital accumulation and the local dairy industry crisis. We propose to review their situation in historical perspective, with attention to their accounting and financial evolution

¹Doctor en Historia de la Universidad de Buenos Aires, Investigador Adjunto del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas) radicado en el CEUR (Centro de Estudios Urbanos y Regionales), docente de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7054-2927>.

²Doctor en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Investigador del CEICS (Centro de Estudios e Investigación en Ciencias Sociales). ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4157-5890>.

³Contadora Pública Nacional, Universidad de Buenos Aires. Investigadora del CEICS (Centro de Estudios e Investigación en Ciencias Sociales). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8497-1290>.

from the Balance Sheets; in the framework of the situation of the branch at local and international level. We focus on the structure of the industry and the specific problems of Sancor C.U.L. This perspective will allow us to propose an overall interpretation of the process, and possible outputs.

KEYWORDS: Dairy industry; Sancor; Argentina; Crisis.

Introducción

En este artículo, buscamos analizar la crisis de acumulación en la Argentina reciente en el sector lácteo a partir del estudio de una firma insignia: Sancor Cooperativas Unidas Limitadas (Sancor). Consideramos relevante su abordaje por distintos motivos: se trata de una rama con larga tradición en el país y vinculada a una actividad históricamente dinámica (la cadena ganadera – alimentaria). Por otro, la empresa es uno de los grupos económicos locales más antiguos y uno de los capitales nacionales más grandes, incluso con filiales en el extranjero. Estimamos que el análisis de sus problemas recientes puede echar luz sobre la dinámica de la acumulación en Argentina.

Para proceder, realizamos primero una breve reseña sobre el desarrollo de la producción láctea, lo que permitirá comprender la situación reciente de la actividad. Estimamos que las dificultades de la compañía no son producto de una mala administración o de falta de controles de calidad; sino que expresan los límites de la acumulación de capital en el sector, agravadas por un estancamiento en el consumo interno y una drástica caída de los mercados externos.

Estudiamos la evolución general de la producción primaria y de su industrialización. Analizamos el fenómeno de la asociación cooperativa, como forma de concentración a partir (en varios casos) de pequeños capitales. Con este bagaje, reconstruimos a partir de diversas fuentes los indicadores generales en la Argentina desde los '80, como el nivel de producción, el tamaño del mercado interno, el flujo exportador, y otros. Así, podremos abordar la situación de Sancor, e intentar explicaciones a partir de la evolución general. Esta perspectiva nos permitirá plantear una interpretación de conjunto del proceso y las posibles salidas.

Consideramos necesario realizar algunas aclaraciones sobre el período trabajado. Si bien realizamos un somero relevamiento por las condiciones de producción y acumulación en el complejo lácteo en el país desde los años '20, para comprender la dinámica de conformación de cooperativas, nos concentramos en la situación desde la crisis de 2001. Aunque describimos la situación durante las décadas previas, nos dedicamos a analizar con más detalle lo ocurrido a partir de la crisis de 2001-02. A nuestro entender, este recorte temporal permite estudiar en primer lugar la evolución de la firma en sus últimos años, donde experimentó procesos de expansión seguidos de profundos problemas que arrastra hasta la actualidad. En ese sentido, el abordaje sobre este caso particular nos sirve también como insumo para analizar la crisis general de acumulación de las últimas dos décadas, a partir de límites comunes a distintas ramas de la producción (tamaño del mercado, escala, etc.).

Nos remitimos a documentación como los balances contables de la empresa, estadísticas e informes oficiales y de cámaras locales e

internacionales, información periodística y aportes de diferentes investigadores.

Estudios previos relevantes

La cadena tiene una profusa tradición de estudio. Tanto para la producción primaria (tambos) como para la etapa de industrialización (usinas) son varios los trabajos que intentaron dar cuenta de los factores que explican su evolución. Aquí realizamos una somera revisión de los documentos que aportan insumos para nuestra investigación, siendo conscientes de la omisión de muchos otros avances.

La mayor parte de los estudios de referencia se concentra en lo sucedido durante los '90. Autoras como Gutman (2000) estudian el sector como ejemplo de las reestructuraciones de las industrias agroalimentarias en el nuevo contexto. Entre sus aportes, reseña la trayectoria y sus características más destacables como la orientación al mercado interno, el comportamiento cíclico, el sistema de fijación de precios, y la estructura primaria atomizada frente a la demanda industrial más concentrada.⁴ Señala distintas transformaciones productivas durante las dos décadas previas que permitieron mejoras en la eficiencia; la estrategia de las grandes firmas procesadoras en lo relacionado a la diversificación de productos, segmentación de mercados e incorporación de nuevas tecnologías (para leche en polvo, para enfriado y empaquetado con los sachets), lo que

⁴Cabe señalar que hay autores que no comparten esta caracterización. Lema y Gallacher (2004) afirman que el sector procesador es relativamente competitivo dada la ausencia de barreras a la entrada. Por eso existen varias pequeñas usinas a lo largo de la región pampeana que compiten de manera agresiva con las más grandes.

permitió a las tres más importantes (Mastellone, Sancor y Nestlé) tener casi la mitad del valor de producción. Durante los años '90, la apertura comercial provocó una mayor competencia de importados pero también la posibilidad de renovar tecnología, el Mercosur fomentó exportaciones a mercados de la región (ver COMERCI, 2007), arribaron nuevas inversiones del exterior y las cadenas de supermercados se transformaron en poderosos clientes. La actividad se modernizó y se hizo más eficiente. Aunque destacaba interrogantes sobre la evolución que, en cierta medida, continúan hasta la actualidad: la dependencia de la demanda interna y la falta de consolidación de las exportaciones, más allá del mercado brasileño. Otras autoras analizaron para el mismo período los condicionantes de esta situación, a partir de un relevamiento de la competitividad (JUÁREZ DE PERONA Y GARCÍA SEFFINO, 2000). Estudian indicadores como tasa de participación en mercados externos, importaciones, evolución de precios internos / internacionales, costos, procesos de innovación, entre otros. Muestran cómo, si bien en Brasil las empresas lácteas tienen mayor escala y más inversión en I+D, la Argentina contaba con ventajas en el precio de la materia prima dada la productividad de sus tambos. No obstante, otros factores como el precio de la energía o el costo financiero afectaban la competitividad. Aun así, durante este período compañías como Sancor se establecieron en el exterior, como en Brasil (KOSACOFF, 2000). De hecho, la firma sobre la que haremos foco se ubicó entre las compañías que más facturaron, ocupando el séptimo lugar (BISANG, 1996; KOSACOFF, 1999).

En relación al devenir durante el siglo XXI, el equipo de Gerardo Otero (2005) analizó la situación del *cluster* en la provincia de Buenos Aires

para los primeros años de la década. Encuentran que las compañías industrializadoras se especializan en segmentos del mercado: por ejemplo, Sancor en leches esterilizadas, pasteurizadas, yogures y leche en polvo entera. La compañía contaba en ese entonces con 3 plantas en la provincia, en Charlone, Hurlingham y Chivilcoy. A su vez, era la compañía más importante en Santa Fe y Córdoba por capacidad de procesamiento (BISANG et al, 2008; COHAN Y COSTA, 2011). Lideraba en exportaciones, a partir de los envíos de leche en polvo, quesos y leche UAT, destinados a mercados regionales, México y el norte de África. En ese sentido, un insumo relevante es el trabajo de Kouzmine (2003), quien analiza el comercio internacional de productos lácteos de la región en el período 1995-2001. Señala que tanto Argentina como Uruguay tienen una ventaja de costos que los ubicaba al nivel de Australia o Nueva Zelanda (todos con producción extensiva en el sector primario). Ello le dio a Argentina una presencia en algunos mercados de derivados lácteos, principalmente en la misma región. Para el caso argentino, la exportación en el período creció, pasando a representar del 0,9% al 1,2% a nivel mundial. Este crecimiento se atribuye, como ya expresaron otros, a la inserción en el mercado brasileño y otros de la región. Para el período 2006-2008, la participación argentina pasó al 1,5% del comercio mundial (REBIZO Y TEJEDA, 2011), principalmente impulsada por la leche en polvo, componentes naturales, caseínas y preparaciones para infantes. Sancor era la firma con mayor nivel de exportación, más de un 60% superior a la magnitud de ventas externas de Mastellone y Nestlé (BISANG et al, 2008).

El citado estudio de Bisang y equipo (2008), clarifica cuestiones relevantes para nuestro análisis. Identifican las principales inversiones del período, mostrando la dinámica competitiva. Sancor realizó importantes desembolsos: por ejemplo, 200 millones de dólares para modernización y apertura de nuevas plantas en 1994; 60 millones para la instalación de una planta para frescos junto a Arla Foods a principios de los 2000, y otras. Para afrontar estos gastos, recurrió al endeudamiento, vía crédito bancario y emisión de obligaciones (ver también BARBERO Y GUTMAN, 2008). Según Bisang, la deuda en moneda extranjera de las principales firmas las “descalzó” frente a la devaluación de 2002. Ello obligó a reconvertir. Sancor, luego de episodios de crisis financieras, reestructuró su pasivo en marzo de 2005. Como veremos, el elemento del endeudamiento en divisas tiene una importancia fundamental para explicar los inconvenientes de la firma en los años recientes.

Por último, cabe destacar estudios recientes sobre la cúpula empresarial argentina donde se destaca, como en las décadas previas, el lugar de Sancor entre las firmas industriales más importantes (GAGGERO Y SCHORR, 2018), en 10º lugar por su nivel de ventas. Esta situación de liderazgo interno, que Sancor mantiene desde hace años, indujo a algunos autores a destacarla como ejemplo de adaptación a las cambiantes dinámicas regionales (RESSEL Y SILVA, 2008), punto que someteremos a discusión.

Por lo expuesto, es evidente que la empresa tiene una posición central en la rama e incluso en la estructura industrial del país, como señala Girbal-Blacha (2018). Consideramos que su estudio puede brindar una aproximación no solo a los problemas de un capital particular, sino a ciertos problemas que enfrenta esta cadena en la Argentina.

Cooperativas: la asociación del pequeño capital

La producción primaria tiene la característica de ser un ámbito de reproducción de pequeños capitales⁵, sobre todo para el caso argentino. No obstante, las presiones de la competencia (entre los mismos pequeños capitales agrarios, lecheros o agrícolas, y por las demandas de las usinas lácteas) fuerzan a estos propietarios a buscar medidas para proteger su capital ante el riesgo de salir de la producción. Parte de su supervivencia se explica por la intervención del Estado. Al ser la leche y sus derivados un

⁵Las definiciones más generalizadas sobre qué es un pequeño capital remiten a manifestaciones como la cantidad de empleados, el monto de las ventas/exportaciones, o una combinación (Pierre André, 1998). Existen estudios donde se define al pequeño productor desde diferentes clasificaciones según la cantidad de obreros, de ventas, de exportaciones o por una combinación de dichos elementos. Sin embargo, en todos los casos se trata de clasificaciones que responden más a criterios de orientación de la política económica gubernamental, que a intentos de clarificar la dinámica particular de los pequeños capitales. Desde nuestra postura nos remitimos nuevamente a la esencia del problema: la apropiación de plusvalía. El problema de la competitividad nos permite avanzar en el reconocimiento de las particularidades del pequeño capital. Las variaciones en la competitividad del capital se dan en función de su capacidad de competir y, en definitiva, de seguir acumulando capital. En este sentido, la competitividad se encuentra ligada de manera directa con la posibilidad de apropiarse de una masa de plusvalía, bajo la forma de ganancia, suficiente para emprender las continuas mejoras necesarias que los capitales deben realizar para mantenerse en carrera. Ahora bien, la masa de plusvalía apropiada necesaria no es fija, sino que varía en función de la masa de capital que deberá renovarse. Por lo tanto, el objetivo de los capitales no será la masa de su ganancia en abstracto, sino la tasa que esta represente en relación al capital invertido. Alcanzar la tasa de ganancia media es la clave de los capitales y la posibilidad de acumular a la tasa media de ganancia se encuentra ligada a la capacidad productiva de cada capital. La clave desde la perspectiva de cada capital se encuentra en desarrollar la productividad necesaria para que las transferencias de valor intrarrama e interindustria, que dependen de las diferencias en las composiciones orgánicas de los productores individuales, arrojen un resultado neto positivo. En definitiva, siendo la tasa de la ganancia el articulador que dirige el movimiento de los capitales, entendemos que la definición de aquella capa que compone el pequeño capital debe ser en función de su relación con dicha tasa. Entendemos a la posibilidad de acceder a la tasa de ganancia media como el criterio más fructífero para avanzar en el estudio del desarrollo del pequeño capital.

bien que entra en la reproducción de la fuerza de trabajo como alimento, los gobiernos sostienen con políticas la actividad primaria y procesadora. La otra manera en la cual el pequeño capital consigue sobrevivir es aumentando su escala. En el sector agropecuario, lo logra mediante la constitución de cooperativas, que al funcionar como capitalista colectivo, permite alcanzar o acercarse a una escala acorde para competir con el sector más moderno de la producción primaria (FERNÁNDEZ et al, 2004).⁶ Existen diferentes tipos. En especial, hay dos claves: las cooperativas de consumo y las de producción. Las primeras tienen como protagonistas, por lo general, a obreros y su razón de ser es la captura de parte de la plusvalía que se corporiza como ganancia mercantil. Un grupo de “compradores” se coaliga para organizar la comercialización, saltar por encima del capital mercantil y comprar “directo de fábrica”, encargándose luego de la distribución a los socios. La cooperativa de producción se basa en el principio opuesto: un grupo de capitalistas se coaliga para mejorar sus relaciones de fuerza frente a otros capitales; o bien, un grupo de obreros se apropia de los medios de producción incorporando en sí la doble figura de burgués y obrero. Una cooperativa no es más que el resultado de un proceso de concentración y centralización del capital concertado entre “pymes” (SARTELLI, 2000). Un elemento adicional es que intentan el asalto al sector de transporte y al procesador o de usinas, donde es posible apropiarse de la mayor parte del valor generado en la cadena (BISANG et al., 2008).

⁶Esto no quita que, en el desarrollo histórico de esta forma de agrupamiento de capitales, los más eficientes al interior de la cooperativa absorban al resto o a varios de ellos.

La constitución de cooperativas de tamberos difiere según la región y su historia específica. Por ejemplo, Brasil no cuenta con un desarrollo considerable de esta forma. Por el contrario, las cooperativas tanto de productores primarios como de procesadores alcanza un 80% (Australia), 83% (Holanda y EEUU) y más del 95% en Nueva Zelanda, Dinamarca, Irlanda, Finlandia y Suecia (CHADDAD, 2006). En la Argentina, también existe una vieja historia de asociación capitalista: el caso de Sancor es el más conocido, aunque existen otras como Milkaut, Cotar o La Suipachense. Sancor, con base en Sunchales (Santa Fe) se fundó en 1938 a partir de la asociación de tamberos de Santa Fe y Córdoba, como forma de concentrar el capital frente a las grandes usinas como la River Plate Dairy Company, que se había establecido en 1921 (OLIVERA, 2010). Milkaut comenzó a operar unos años antes, en 1926, al inaugurar la Asociación Unión Tamberos (AUT), fundada un año antes en Frank, su primera cremería en Las Tunas (Santa Fe). Luego, estas firmas lograron acaparar gran parte del mercado, siendo para el período dos de los mayores participantes en el mercado interno de derivados (FERNÁNDEZ, 2004). En tiempos de crisis, el pequeño capital apela a esta forma asociativa para sobrevivir como sucedió con la Asociación Unión de Tamberos Cooperativa Limitada (Milkaut) que agrupó en 1999 a los tamberos de menos de 50 hectáreas (*Súper Campo*, 1999, p. 61).

En definitiva, a nivel internacional constatamos un proceso por el cual el pequeño capital de la explotación primaria se concentra en unidades de mayor escala, dando lugar a las cooperativas. Este fenómeno asume características generales, aunque en ciertos países no tiene un desarrollo profundo. Lo interesante del caso es tener en cuenta que esta es la forma

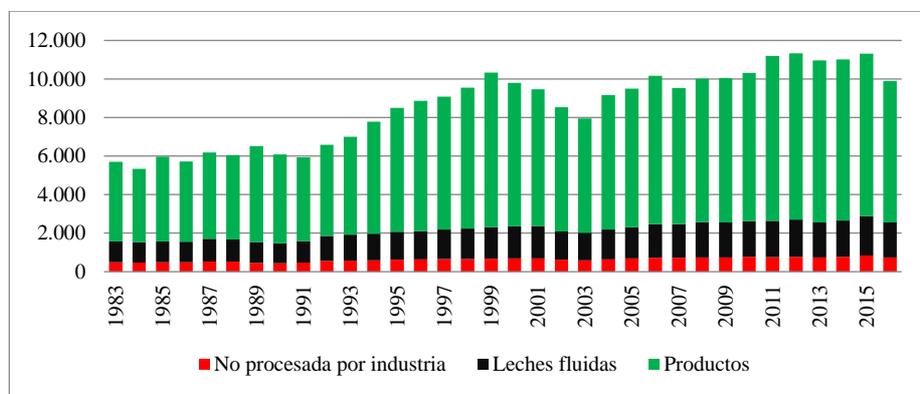
que encuentra el sector primario de aumentar el tamaño de explotación y de incursionar en la producción de derivados, donde se concentra la ganancia de la actividad.

El sector en Argentina durante las últimas décadas

Antes de comenzar, es necesario hacer algunas apreciaciones sobre la dinámica de la actividad en términos internacionales. El tamaño de la rama en términos económicos dependerá, además de las condiciones naturales de clima y suelo en cada región, de la magnitud de su mercado interno. Por ello, como tendencia, los que cuentan con un mercado consumidor amplio (EE.UU., Canadá, Brasil, Europa) lograron una mayor concentración productiva en términos históricos, incluido el desarrollo de cooperativas de productores que se comportan como empresas capitalistas. Esto es relevante, puesto que tanto el tamaño del capital que opera en la rama como la magnitud de acumulación en un espacio regional determinado no se define solo en términos locales, sino también internacionales. Lo que en la Argentina puede parecer una empresa láctea grande, al compararla con compañías de EEUU o Nueva Zelanda no lo es. En ese sentido la Argentina, si bien tiene un sector lácteo con cierto desarrollo, representa menos del 2% de la producción y del consumo mundial de leche fluida (datos de 2016 según USDA). Es decir, es un participante y un mercado de segundo orden, lejos de los líderes (India, EEUU, Unión Europea, China, Rusia, Brasil y Nueva Zelanda). Eso impone ciertos límites, que desarrollaremos hacia el final del presente trabajo cuando analicemos la crisis de Sancor.

Si bien no cumple un rol determinante en las tendencias mundiales, cabe destacar que la producción local se incrementa, en particular desde comienzos de los '90 con el aumento de la productividad a partir de la generalización del ordeño mecánico. A nivel de la producción nacional de las usinas, el pico se dio en 1999 con 10.328,8 millones de litros en 1999. A partir de ese momento, se entra en un estancamiento de la producción. Recién en 2011 se superó ese nivel. Luego se estanca: en 2016 mostró valores similares a 2007. Mientras que en el período 2010-2016 la producción mundial creció en un 1,9% anual, en Argentina fue nulo. Es decir, la producción encuentra un techo alrededor de los 11-12 mil millones de litros.

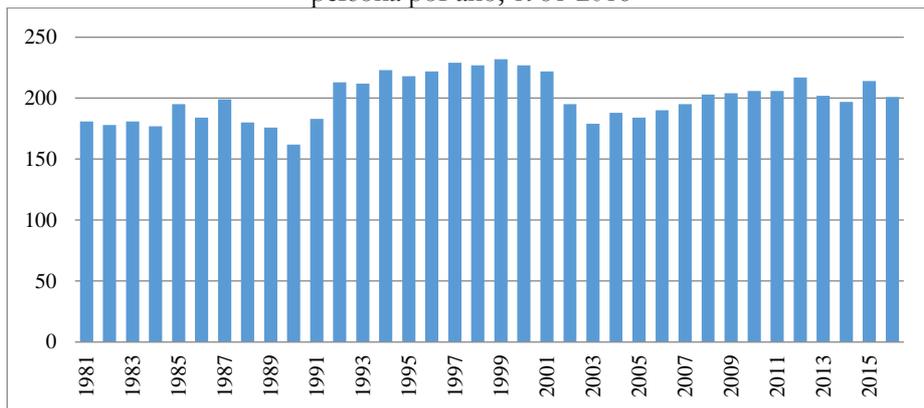
Gráfico 1. Producción de leche por destino, millones de litros, 1983-2016



Fuente: Subsecretaría de Lechería de la Nación

En cuanto a las ventas, las mismas tienen dos destinos: consumo interno y exportación. En el siguiente gráfico observamos los datos del consumo per cápita:

Gráfico 2. Consumo per cápita en Argentina, litros de leche equivalente por persona por año, 1981-2016



Fuente: elaborado por el OCLA en base a datos de Subsecretaría de Lechería⁷

A nivel interno, durante los '80 el promedio se ubicó en torno a los 183 litros per cápita. Hacia el fin de la década, el consumo cayó. A partir de los '90, se recuperó alcanzando 221 litros, y luego de la devaluación del 2002 volvió a disminuir a 190. En el aumento de los litros consumidos durante los '90 influyeron varios factores: cierta estabilización económica y el restablecimiento del mercado interno luego de la crisis de fines de los '80, el cambio tecnológico en la rama y el aumento de la producción, entre otros. La incorporación del ordeño mecánico en los tambos revolucionó las condiciones de acumulación, incrementando de manera notable la competencia. Es justamente el momento en que ingresaron grandes firmas internacionales, instalando nuevas usinas o comprando participación en

⁷Criterio Metodológico: el consumo per cápita surge de dividir el consumo total por la población. El consumo total es el diferencial de la fórmula: PRODUCCION + IMPORTACIONES - EXPORTACIONES +/- DIFERENCIAS DE STOCK = CONSUMO TOTAL. Los litros equivalentes, es la traducción a litros de leche de todos los productos que se consumen en el mercado doméstico (leche fluida, quesos, leche en polvo, dulce de leche, flanes y postres, etc.), en función de la cantidad de leche utilizada para su elaboración.

firmas locales: Parmalat, Bongrain, Lacta⁸, Yakult y Nutricia. Además, capitales que se ubicaban en otros sectores destinaron inversiones: Pérez Companc adquirió gran parte de Molfino (Santa Fe) y de Abiolo y Rubio (Córdoba). El Grupo Macri compró La Lácteo en Córdoba; e Iglesias absorbió El Amanecer (LÓPEZ, 2004). Capitales argentinos adquirieron participación en empresas del mercado brasileño y norteamericano, corroborando el dinamismo que mostró el sector durante la década.⁹ El incremento de los indicadores de actividad no fue un fenómeno exclusivamente local, sino que se dio en varios países. La producción acompañó este movimiento de aumento de demanda y de concentración en la rama.

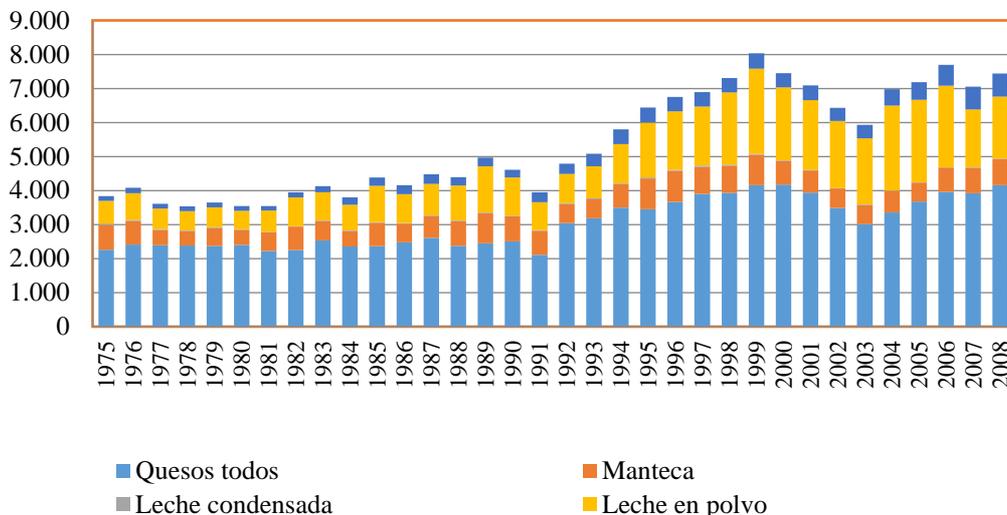
La producción primaria de leche se incrementó. Tuvo influencia la diversificación de la oferta que implicó la aparición de nuevos productos y derivados. Eso explica el destino de la producción primaria de leche según su uso industrial. La producción de leche aumentó a partir de los '90, con un pico entre 1998-99, al momento de iniciarse la crisis. Ese aumento en los '90 se encontró motorizado por la leche destinada a derivados. La volcada a la producción de fluida se ubicó en torno a los 2.000 millones de litros, mientras que la destinada a procesados lácteos trepó de un promedio

⁸Propiedad de la tabacalera Philip Morris, que adquirió su paquete accionario a mediados de los '90. Entre el resto de los grupos, Parmalat adquirió La Vascongada y Lactona, Bongrain adquiere Cabañas y Estancias Santa Rosa, Philip Morris-Lacta adquiere La Montevideana y además empieza a comercializar el queso *Philadelphia* junto a Molinos con su subsidiaria Kraft-Suchard; la japonesa Yakult inicia la comercialización de una leche fermentada con bacilos, y la holandesa Nutricia ingresa por medio de la compra de Kasdorf. También se hace presente Danone mediante acuerdo con La Serenísima.

⁹Milkaut adquirió Ivoty en el sur de Brasil, La Serenísima a Leitesol y Sancor creó una subsidiaria en Miami, la Sancor Dairy Corp (Fernández et al., 2004; López, 2004).

de 4.100 millones de litros en los '80 a casi 6.100 durante los '90 y 7.000 durante la última década.

Gráfico 3. Leche destinada a la producción de derivados por uso industrial, en millones de litros, Argentina, 1975-2008



Fuente: elaboración propia en base a Ferreres (2010).

La producción de derivados se incrementó en los '90. Los principales productos fueron los quesos, la leche en polvo y la manteca, en su mayor proporción para el mercado interno; aunque un porcentaje de estos productos se exportaba. Hacia fines de aquella década, se inició un proceso recesivo, de la mano de una crisis económica general que no solo afectó a la Argentina. Se debió, entre otros motivos, a una caída en la demanda por la devaluación de Brasil de enero de 1999, la revaluación del dólar frente a otras monedas que permitió a la Unión Europea y a otros exportadores bajar sus precios sin deteriorar ingresos, al retroceso del

consumo interno por la recesión y, entre fines de 2001 y comienzos de 2002, a una caída del precio internacional de la leche en polvo. Esta situación nos obliga a analizar brevemente lo ocurrido con el mercado externo en los últimos años.

Las exportaciones lácteas de la Argentina

Observar el mercado exportador de un sector particular de la producción nos puede brindar elementos para analizar la competitividad de esa industria en términos internacionales y también para indagar acerca de la capacidad de expandir las ventas frente a la posible saturación del mercado interno. En este sentido cabe destacar que la leche fluida, el producto que concentra el grueso de la producción de las usinas, es de difícil exportación debido a las condiciones del producto (perecedero), y de su transporte. A su vez, existen dificultades coyunturales que pueden afectar el comercio de estos productos. Por ejemplo, el balance contable de Sancor del ejercicio 2000-01 informaba que la colocación de productos de la firma en el exterior se vio dificultada por factores fito y zoonosanitarios, como la fiebre aftosa o el mal de la “vaca loca”, que provocó que muchos países colocaran barreras contra el ingreso de las mercaderías de la Argentina (SANCOR, 2001, p. 13).

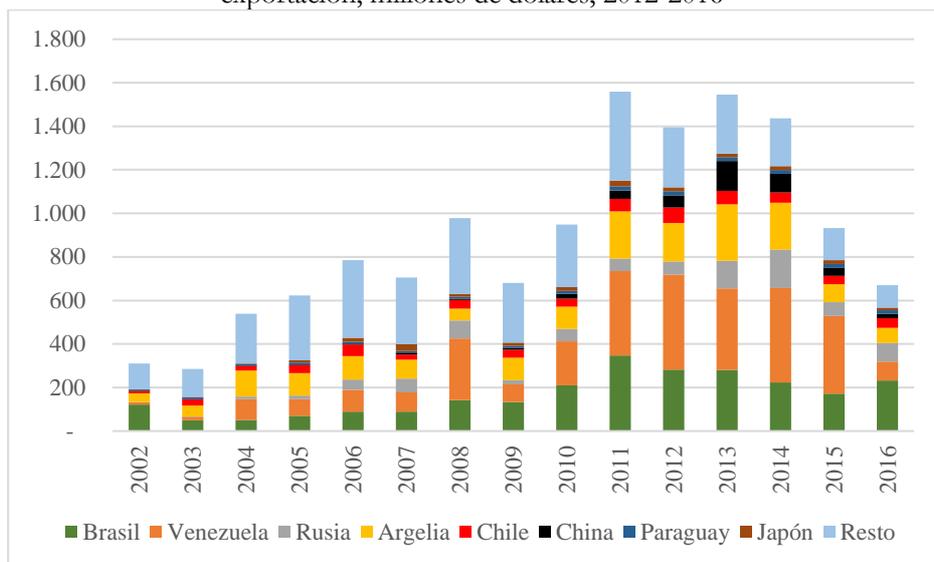
Tal es el bajo volumen de leche fluida exportada que, entre 1964 y 2007, sólo se comercializó en el mercado mundial, fuera de las fronteras del país de origen, un 0,34% de la producción total. Existe en cambio un mayor flujo de derivados, como leche en polvo, quesos y frescos. Según datos de la USDA la manteca y el queso se exportan en un 10% de su producción

mundial en volumen, mientras que para la leche en polvo ese valor está en torno al 42,5%. Nueva Zelanda, la Unión Europea, Bielorrusia, Australia, los EEUU dominaron el mercado de esos productos durante la última década. La Argentina solo tiene una posición destacable entre los exportadores de leche en polvo, donde su participación se encuentra alrededor del 7% del volumen total exportado en el mundo. Para manteca y queso, se ubicó en un segundo escalón, con participaciones según el año de entre el 0,5% y el 3% del total mundial.

En cuanto a las ventas desde la Argentina, durante los últimos años las exportaciones lácteas llegaron a un pico en el año 2011, con cerca de 1.560 millones de dólares (INDEC). Luego de ello, iniciaron un ciclo descendente acelerado, que resultó en un 2016 con apenas 670 millones en exportación, una caída del 59%, valores al nivel del año 2005.

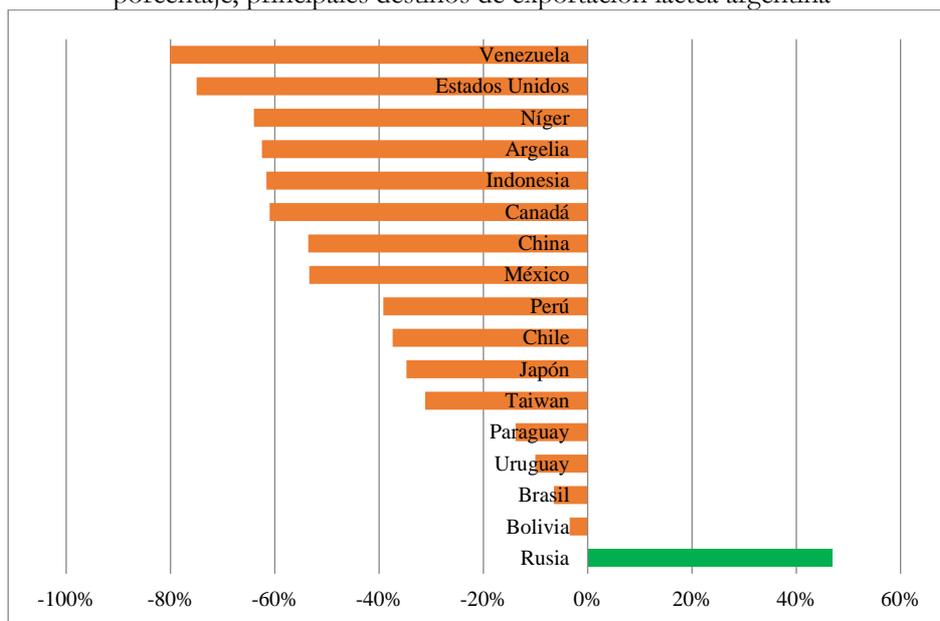
Esto se debe a la caída de los principales mercados. El principal, Venezuela. Este país llegó a comprarle a la Argentina productos lácteos por 436 millones de dólares en 2012. En 2016, solo se le facturaron 86 millones. Es decir, una caída del 80%. En total, la exportación del complejo lácteo retrocedió un 50% entre 2014 y 2016.

Gráfico 4. Exportaciones lácteas por principales destinos y principales rubros de exportación, millones de dólares, 2012-2016



Fuente: elaboración en base a Sistema de Consulta de Comercio Exterior (INDEC)

Gráfico 5. Diferencia entre valor comercializado en 2016 en relación a 2012, en porcentaje, principales destinos de exportación láctea argentina

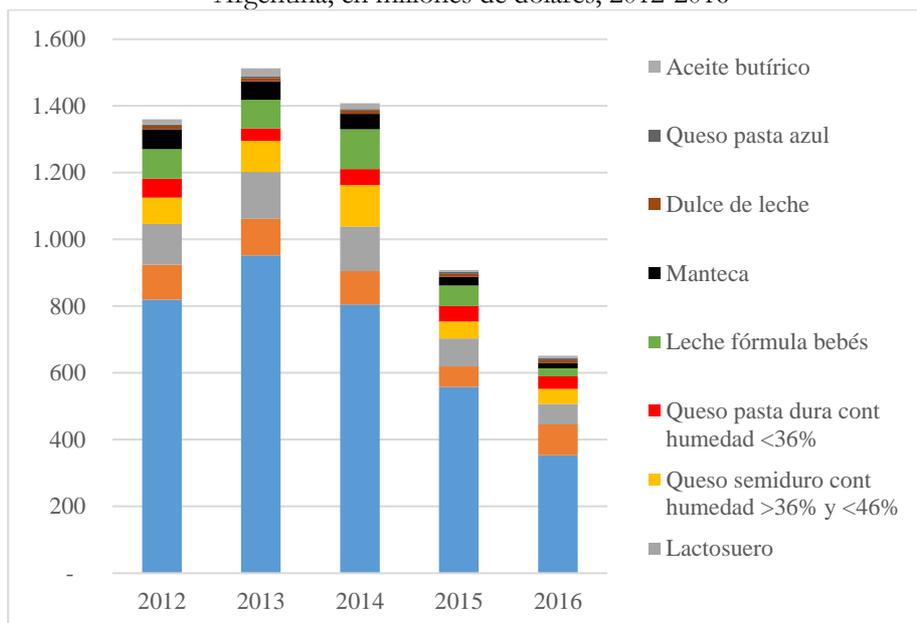


Fuente: elaboración propia en base a Secretaría de Lechería

La pérdida de mercados fue fuerte en Venezuela, debido a la crisis desatada en dicho país a partir de 2013. Pero no fue el único mercado donde los lácteos argentinos retrocedieron. Cayeron los valores de exportación en gran parte de los mercados. De los principales clientes, solo Rusia registró un incremento en el valor adquirido a la Argentina, pasando de 61 a 87 millones de dólares.

En esa misma línea, la mayor parte de los principales lácteos de exportación de la Argentina disminuyeron el valor total exportado: la leche en polvo, el suero, la manteca, la mozzarella y otros quesos, o los preparados para bebés, entre los principales. El queso azul fue la excepción, pero con poca incidencia en el total exportado por la actividad.

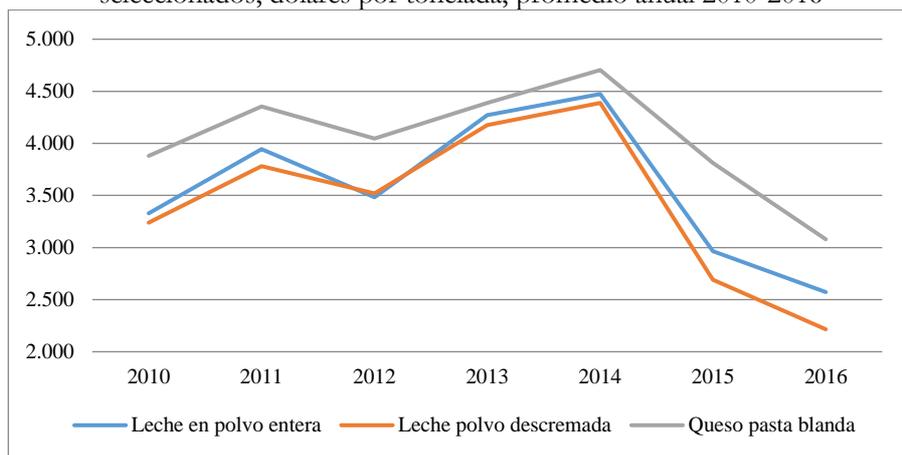
Gráfico 6. Valor total de exportación de principales productos lácteos de Argentina, en millones de dólares, 2012-2016



Fuente: elaboración en base a Sistema de Consulta de Comercio Exterior (INDEC)

Este fenómeno no estuvo dado, o no solamente, por la pérdida de mercados como el venezolano o dificultades en la competitividad; sino que se relacionó en gran medida con la caída del precio internacional de varios de estos productos exportables, siguiendo la tendencia descendente de los precios de los commodities que se inició por aquel entonces. Esto completó el “efecto de tijera” sobre las exportaciones argentinas del sector, con una caída en el precio de venta del orden del 30-50% en seis años.

Gráfico 7. Precios promedio de exportaciones argentinas de lácteos seleccionados, dólares por tonelada, promedio anual 2010-2016



Fuente: Subsecretaría de Lechería en base a INDEC

Esto es relevante para entender la crisis, sobre todo en empresas que dependen de cierto nivel de exportación. No obstante, cabe aclarar que aun contando con ventas al exterior, esa salida para Argentina en el sector lácteo choca con límites inherentes a esta industria, puesto que como señalamos tanto la leche como sus derivados son productos de difícil venta al exterior por su ciclo de vida y otros motivos. Según el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina en base a la International Dairy Federation, apenas un 10% de la producción mundial se comercializa fuera de los países que la producen (Oceanía, UE y EEUU concentran las $\frac{3}{4}$ partes de ese comercio).

De esta manera, luego de repasar las características generales de la actividad, avanzamos con el análisis de la crisis de Sancor que expresa a nuestro entender ciertas dificultades estructurales.

Sancor, la crisis y los problemas del sector en Argentina¹⁰

Sancor se formó en 1938. Las instituciones fundadoras fueron pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de crema y caseína. El fin fue la elaboración de manteca, con la crema aportada entre todas. En pocos años, alcanzó un rápido desarrollo y se expandió por toda la llamada cuenca lechera central argentina (OLIVERA, 2011; REGALSKY Y JÁUREGUI, 2012).

En 2005 se modificaron sus estatutos y se convirtió en una entidad de primer grado. Esto implicó la actuación directa de la empresa con los tamberos que decidieron asociarse en forma individual y con las cooperativas actualmente asociadas. Es decir que, a partir de este momento, además de las cooperativas primarias, los productores podrían ser asociados directos. Esta estrecha relación con los productores asociados trajo aparejado un aprovisionamiento y/o abastecimiento de la materia prima más directo, representando una importante reducción de costos impositivos. Otra importante modificación del estatuto fue que, en caso de corresponder, las cooperativas asociadas podrían realizar pequeñas adecuaciones en sus estatutos para fusionarse con otras de la zona a fin de optimizar su operatoria. En lo que respecta a la composición de sus asociados, la misma estaba conformada en 2007 por 799 de diversa categoría.

A diciembre de 2016, contaba con 15 complejos industriales para elaboración de manteca, quesos, leche refrigerada, crema, yogur, postres y

¹⁰En base a Memoria y Estados Contables Consolidados, Información del Banco Central y del Juzgado Federal de Seguridad Social.

flanes, leche en polvo, dulce de leche, leche esterilizada y suero fluido. A fines de 2016, con la crisis en la compañía, el directorio de la empresa desarrolló un plan de reestructuración que implicaba el cierre de cuatro plantas, que en conjunto empleaban a unas 500 personas, como primer paso para reducir de 15 a 9 establecimientos en operación y achicar la nómina de 4.000 a 2.500 trabajadores (Infobae 7/3/2017). El interrogante es cómo una empresa de estas características se ubicó al borde de la quiebra. Para desbrozar este punto, realizamos un breve análisis de la situación contable y financiera de la Cooperativa, como forma de acercarnos a la salud de la empresa y sus perspectivas.

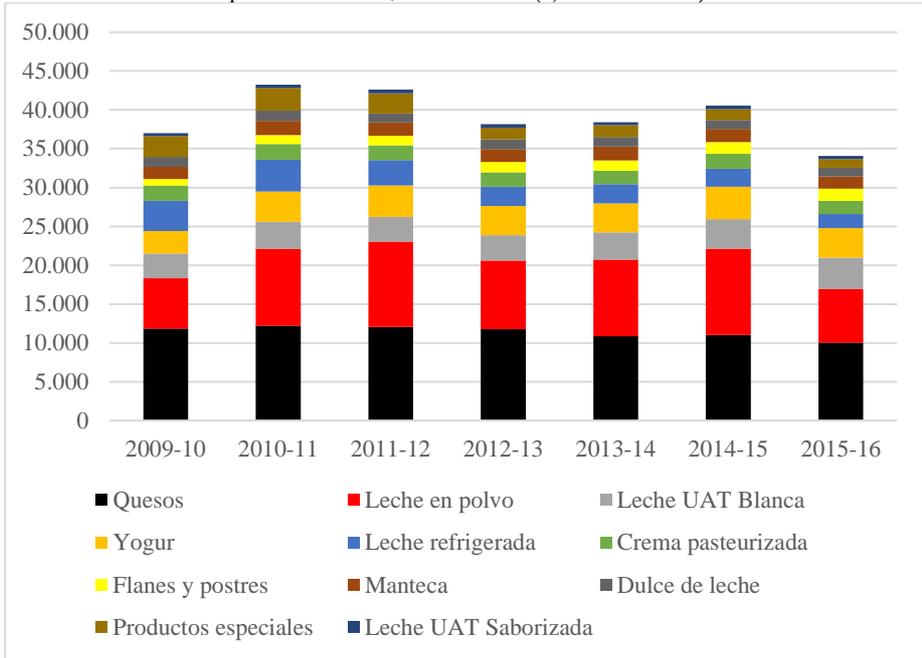
El primer punto a tener en cuenta es, para denominarlo de alguna manera, estructural. Nos referimos al mercado interno, que es hacia donde se destina el grueso de la producción: como señalamos en los primeros acápites, prácticamente toda la leche fluida y alrededor del 90% de la producción de quesos, manteca y derivados. Solo en la leche en polvo se exporta una proporción mayor de la que se consume en el mercado interno, aunque en términos de valor no tiene gran incidencia. Como observamos, el mercado interno en la Argentina se encuentra estancado, a pesar del crecimiento vegetativo. El consumo per cápita, luego de los niveles de los '90, se desplomó con la crisis de 2001. Si bien volvió a aumentar en los años siguientes, nunca volvió a los valores del siglo XX: el promedio de 2003-2016 se ubicó un 12,3% por debajo del consumo por habitante del año 2000. Otro tanto ocurrió con el volumen de producción en litros, que si comparamos entre 2010 y 2016 tiene un registro del 4% de caída. A esto se suma la caída en el volumen de exportaciones, como describimos en el acápite previo. De ahí que la actividad se encuentre en una crisis persistente,

que en ciertos años se hace más profunda. Por ejemplo, en 2016 según la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina, en la leche todos los eslabones perdieron plata. El tambo tuvo un saldo negativo de 50 centavos por litro, la industria 21 centavos y el comercio 13 centavos. La cadena arrojó un resultado de pérdida económica del 4,8%. En definitiva, podemos señalar que la producción se encuentra estancada y los costos en aumento, a pesar del fenomenal proceso de concentración y del aumento en la productividad ocurrido en las últimas décadas, sobre todo en el sector primario.

En este escenario, el caso Sancor es verdaderamente paradigmático. A pesar de la consolidación en los últimos años de empresas otrora menores, que comenzaron a disputar renglones de mercado a las tradicionales, la firma de Sunchales participa aproximadamente del 15% de la producción nacional, teniendo en cuenta la producción informal. Aún con los movimientos del mercado lácteo, a nivel interno mantiene su presencia en varios segmentos: en manteca, si bien registró una caída en las ventas del 2% entre 2015 y 2016, aumentó su participación en 2 puntos, acaparando el 26% de ese mercado. En cremas tiene el 27% de las ventas internas, en flanes lidera con el 49%, en dulce de leche mantiene un 22% y un 11% y 24% en leches refrigeradas y UAT, respectivamente (SANCOR, 2016).

Aún así, la crisis de la actividad la afectó de forma aguda. Su facturación bruta, que en el ejercicio 2014-15 alcanzó los 41 mil millones de pesos, expresados en valores del año 2019. En la misma referencia, para 2015-16 la facturación bruta de Sancor fue de 34,46 mil millones, un 16% menos en términos reales.

Gráfico 8. Facturación de Sancor por segmento de productos, en millones de pesos de 2019, 2010-2016 (ejercicio fiscal)



Fuente: elaboración en base a Balances Contables de Sancor (varios años)

Cabe señalar que la retracción en las ventas fue general. Esto puede visualizarse por un lado en la retracción de la producción que ya mencionamos para el caso de leche fluida, pero también en el resto de los productos. Salvo en el caso de las cremas, el output de derivados como quesos, dulce de leche, yogur, manteca y flanes y postres en volumen físico se contrae desde 2014 (INDEC). También en la evolución de las ventas de otras firmas. Por caso la líder del mercado, Mastellone, también tuvo un descenso en las ventas, aunque más atenuado que Sancor. Su retracción fue del 9% interanual. Es decir, la crisis económica golpeó a varias de las compañías, pero es cierto que en Sancor tuvo efectos más agudos.

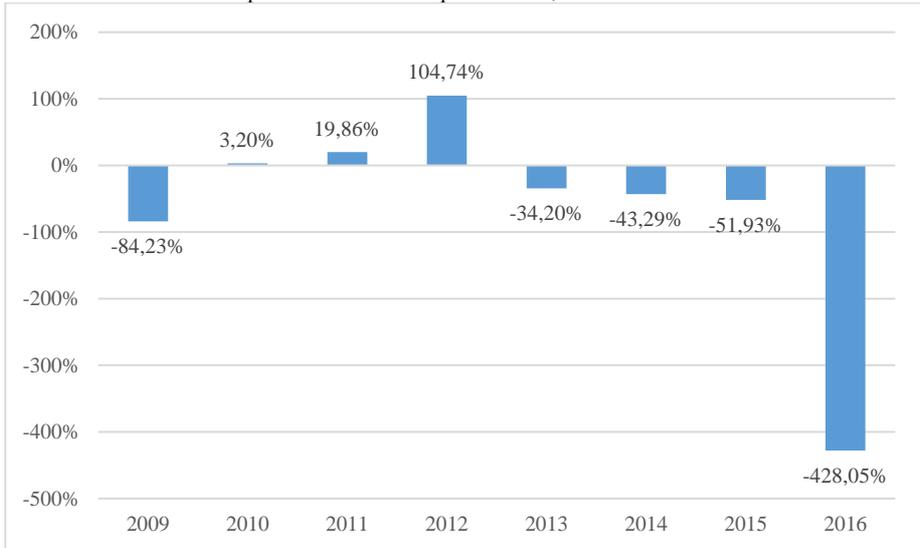
Entonces, la merma en las ventas fue uno de los factores detrás de las dificultades de Sancor, pero no puede ser el único, en tanto y en cuanto otras compañías experimentaron el mismo proceso. Otro elemento que se suma a esta circunstancia es el agresivo perfil exportador de Sancor, tal como describimos en los primeros acápite. Aquí si la caída de cierto dinamismo exportador, por diversos factores locales e internacionales, afectó con mayor énfasis la operación de Sancor, debido a que esta firma lidera las ventas externas del sector.

Debemos tener en cuenta que la firma amplió de forma progresiva su operatoria, desde los primeros años de este siglo, para atender mercados en expansión, sobre todo el de Venezuela. Para el ejercicio 2011-12, el Balance resaltaba que un 25% del valor de producción se exportó. En volumen, ello representó un 40% (Sancor, 2011, p. 19). Los principales destinos fueron el país de Chávez y el Brasil, donde se enviaban productos de alto valor agregado mediante la filial de la empresa en el vecino país. Pero a partir de 2013 esta tendencia se revirtió. Si bien se exportó un volumen récord del 41% de lo producido y se abrieron mercados como el de las fórmulas infantiles a China, la facturación externa representó solo un 23% del total. Eso anticipaba un inconveniente para la actividad, que fue la caída de los precios internacionales de los commodities: entre agosto de 2013 y junio de 2015, el precio internacional de la leche en polvo se derrumbó en un 50%. Para 2014-15, los principales clientes redujeron pedidos por desaceleración (China) o problemas domésticos (Brasil, Venezuela), aunque se mantuvieron flujos a distintos países. La dificultad se expresó de forma acuciante en el último ejercicio analizado, el de 2015-16, cuando la conjunción de distintos factores como la desaceleración de la demanda

mundial, la caída de precios, los cambios en las políticas internas, el alza de costos por la inflación y factores climáticos golpearon con rudeza los envíos externos (Sancor, 2016, p. 14). La caída se registró principalmente en el mercado de leche en polvo y en las compras globales desde Venezuela, sumida en una gravísima crisis económica y social. Ello llevó a este país a demorar pagos de exportaciones y a retrasar el pedido de envíos pautados, lo que agravó las ya precarias dificultades financieras de Sancor. Si bien parte de stock de leche primaria recibido se industrializó y canalizó hacia otros destinos (principalmente Argelia, Rusia y el Congo), buena parte tuvo que destinarse al mercado interno, que se encontraba saturado y con sobreoferta. En este proceso, la empresa acumuló crecientes deudas por ventas externas (prefinanciaciones de embarques, ventas sin cobrar, etc.).

Estas dificultades se visibilizaron en el balance contable 2015-16. La empresa cerró el mismo con pérdidas del orden de los 2.421,4 millones de pesos (casi 164 millones de dólares al tipo de cambio promedio de ese año). En 2015, también crítico, la pérdida había sido de casi 448 millones. El Resultado Financiero y por Tenencia negativo se profundizó, aumentando durante el período anual considerado más de 287%. El saldo negativo alcanzó los 2.471,5 millones de pesos.

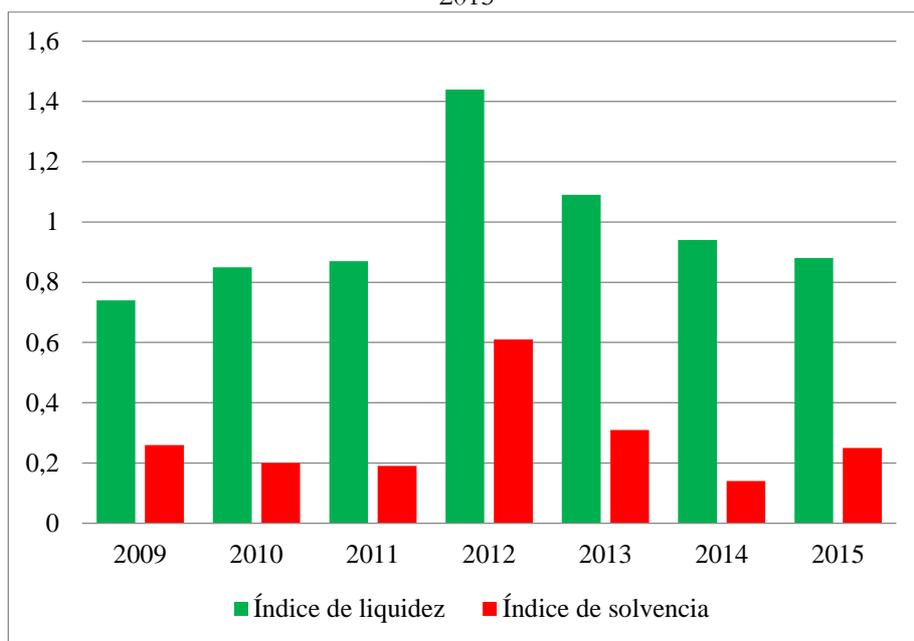
Gráfico 9. Rentabilidad de Sancor medida como resultado neto sobre patrimonio neto promedio, 2009-2016



Fuente: elaboración propia en base a Balances Contables de Sancor

En cuanto al Patrimonio Neto, se ubicó en los -115,8 millones de pesos (7,8 millones de dólares). Este saldo significa que las deudas contraídas superan al total del Activo. En consecuencia, podemos decir que se encuentra en situación de insolvencia, imposibilitada de cumplir con su Pasivo exigible. El Índice de liquidez (Activo Corriente sobre Pasivo Corriente) del período es 0,67. Esto significa que solo el 67 % de las obligaciones contraídas se pueden hacer frente en el corto plazo.

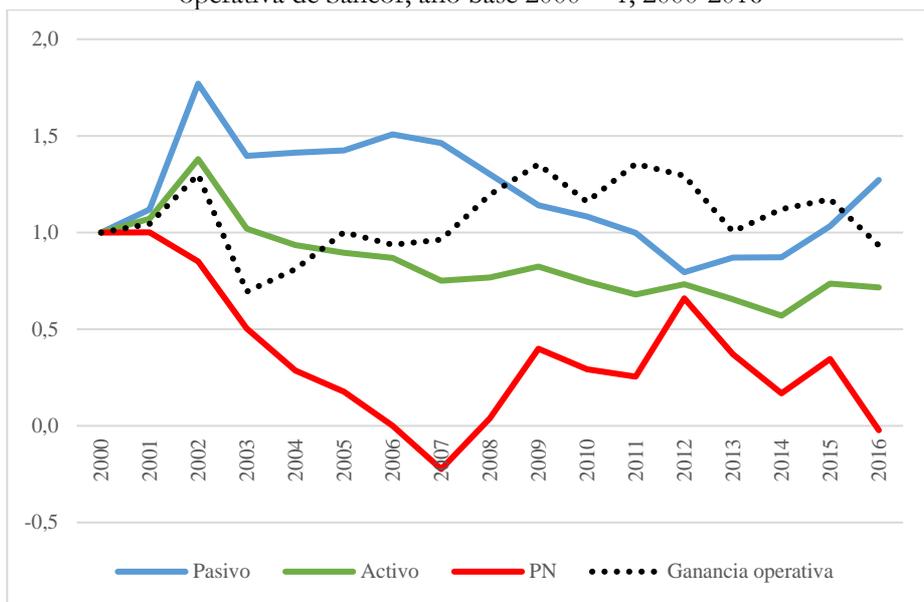
Gráfico 10. Índice de liquidez e índice de solvencia de Sancor, 2009-2015



Fuente: ídem anterior

Las deudas financieras se elevaron a 3.725,9 millones de pesos (252 millones de dólares). El importe incluye deudas por prefinanciación de exportaciones por 2.697,7 millones de pesos (182,5 millones de dólares), préstamos en moneda extranjera otorgados a los exportadores con anterioridad al embarque de mercaderías a ser exportadas, para financiar el proceso productivo. Las Deudas financieras se incrementaron más del 125% durante el ejercicio, siempre en términos nominales. El deterioro de mediano plazo de la situación contable puede verse en la evolución de los indicadores generales del balance.

Gráfico 11. Evolución del activo y pasivo total, patrimonio neto y ganancia operativa de Sancor, año base 2000 = 1, 2000-2016



Fuente: elaboración en base a Balances Contables Sancor (varios años)

A comienzos de la década, la empresa tenía un activo que superaba al pasivo en un 35-40%. Lo que se observa es que en los años siguientes, desde 2003, es que el activo se achica y el pasivo se incrementa. Entre 2008 y 2014, cuando la ganancia operativa (ventas brutas menos costos de fabricación) tiene su mejor performance, se logra reducir el pasivo; pero con la crisis este vuelve a incrementarse hasta la situación que registramos en 2016. De todas formas, cabe destacar que la ganancia operativa se mantiene relativamente estable durante el período en términos reales, salvo contados años. Esto estaría indicando que la dificultad no estaría determinada (al menos en primera instancia) por un descenso en las ventas,

sino por la imposibilidad de ampliarlas hacia otros mercados con mayor peso y sobre todo por la acumulación de las cargas financieras.

Retomando la situación de 2016 Sancor, por su situación de insolvencia, debió otorgar garantías como forma de responder a sus pasivos. El valor de libros de los Activos ofrecidos en garantía ascendió en 2016 a 3.331 millones de pesos (entre ellos, 1.135 en warrants, casi 1.000 millones en maquinarias prendadas o fideicomitidas, y 1.300 en inmuebles hipotecados o fideicomitidos). Es decir, algo más de 225 millones de dólares al cambio promedio.

Cuadro 1. Activos ofrecidos en garantía por Sancor para afrontar obligaciones

Activos en garantía	Valor de libros (en millones de pesos corrientes)
Bonos de cancelación de deudas	2,34
Warrants constituidos	1.135,24
Maquinarias prendadas	521,73
Maquinarias fideicomitidas	355,03
Inmuebles hipotecados	915,31
Inmuebles fideicomitidos	400,53
Marcas prendadas	1,648
Marcas fideicomitidas	1,376
<i>Total</i>	3.331,1

También contaba con una deuda con el Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela por 248 millones de pesos (16,5M dólares), garantizado con prendas e hipotecas.

A su vez, en las notas a los Estados Contables se aclara que, en virtud de los préstamos recibidos para pre-financiar exportaciones, Sancor ha subordinado el cobro de operaciones de venta relacionadas del mercado externo y ciertas operaciones de venta del mercado interno al pago de esa deuda. Esto significa que se han cedido derechos de cobro de operaciones de ventas. Estas se instrumentaron en su mayoría a través de la constitución de fideicomisos, que administran los flujos de fondos provenientes de la cobranza de los créditos cedidos. Para aclarar al lector: un fideicomiso es un contrato por el cual un agente (fiduciante) transfiere a otro (fiduciario) uno o más bienes (patrimonio fideicomitado) por un determinado tiempo o cumplimiento de una condición, manteniéndose estos bienes inmunes a los problemas comerciales de cualquiera de las partes en ese lapso; a favor de un beneficiario por el que se ejerce la administración de los bienes. La figura está ideada para que el patrimonio no pueda ser reclamado por acreedores ni se vea afectado por quiebras. Sancor, debido a su situación crítica, recurre a este tipo de financiaciones, transfiriendo a los respectivos fideicomisos los derechos de cobro por la comercialización de sus productos en el mercado externo e interno (incluyendo ventas en supermercados). A su vez, la Cooperativa asumió otros compromisos similares para girarle un préstamo de 7,8 millones de dólares a su subsidiaria Arla Foods Ingredients S.A.

En agosto de 2016 se acordó la transferencia del negocio de frescos, consistente en la producción de yogures, flanes, gelatinas y postres. Incluye

las marcas, propiedad intelectual, dos plantas industriales, el *know how* y 500 empleados por un valor de 1.223,6 millones de pesos (83,46 millones de dólares). Los primeros resultados de esta venta pueden observarse en el balance trimestral a septiembre: el resultado fue positivo en 501 millones de pesos. Esto significa que la operatoria normal de la firma implicó un rojo de más de 600 millones de pesos, ya que sin considerar este negocio el resultado hubiera sido negativo, con saldo de -718 millones. La situación a comienzos de 2017 indicaba que la empresa ya había consumido el ingreso por la venta. Por ello los cheques rechazados a proveedores acumulados al 19 de junio de 2017 según el BCRA: 690,6 millones de pesos (más 286 millones rechazados que pudo regularizar). Además, dejó de pagar cargas sociales: la AFIP inició demandas de ejecución fiscal a Sancor por aportes de seguridad social impagos en los períodos enero y febrero de 2017.

Cuadro 2. Cheques emitidos por Sancor rechazados según información del BCRA, en millones de pesos, a junio de 2017

Importe total de cheques rechazados sin fondos	929,65
Importe cheques rechazados abonados	281,02
Importe cheques rechazados no abonados	648,63

Nota: Cheques rechazados abonados: el librador puede recuperar el cheque rechazado por falta de fondos, previo pago al tenedor. Posteriormente lo entrega al banco y paga la multa correspondiente.

Así las cosas, la Cooperativa debió encarar una “racionalización” profunda. El 30 de mayo de 2017 se realizó una Asamblea Extraordinaria

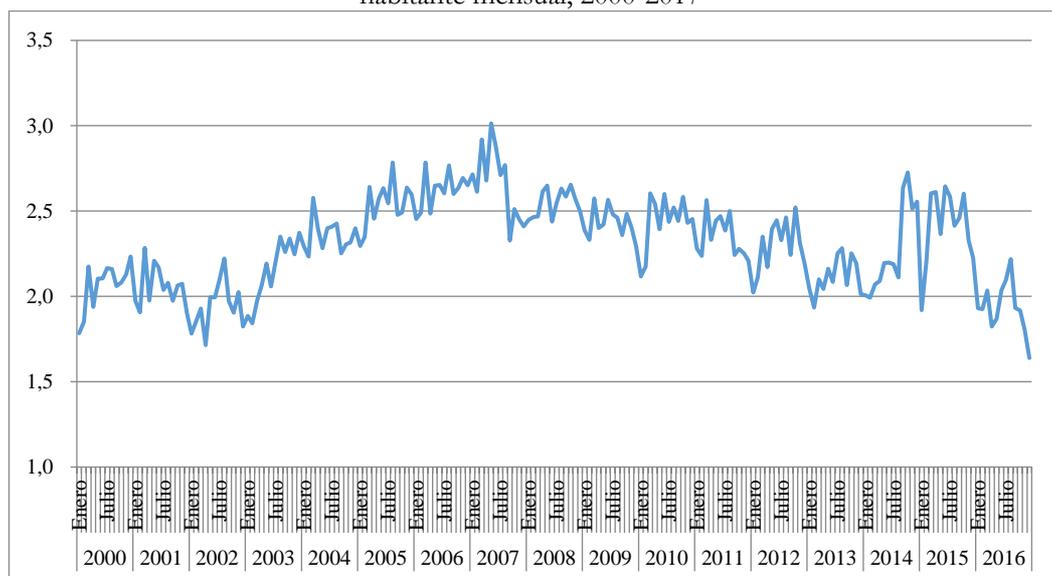
donde se aprobó un crédito del gobierno vía FONDEAR, de 450 millones de pesos a ser administrados por un fideicomiso y condicionado a la reestructuración (insuficiente en vista de la calamitosa situación financiera; y a una tasa del 14% anual), cediendo a favor de Nación Fideicomisos S.A. el 10% de las acciones de Mead Johnson Nutrition y el 50% de las acciones en Arla Foods, más una prenda de la marca Sancor. Además, informaron la suspensión de actividades en las plantas de Charlone (provincia de Buenos Aires), Centeno (provincia de Santa Fe) y Moldes (provincia de Córdoba), “licenciando” a los trabajadores (*Cronista*, 16/5/2017, *La Nación*, 31/5/2017 y Acta 109 Asamblea Extraordinaria Sancor, en sitio Comisión Nacional de Valores de la Argentina). Luego, a comienzos de 2018, vendió varias partes de su operatoria a Adecoagro, y algunas marcas a otras firmas extranjeras.

Como señalamos, Sancor marchaba hacia su quiebra o a una feroz reestructuración. Esto es lo que está ocurriendo (ver *El Litoral*, 19/10/2019): achicamiento de la firma con venta de activos, cierre o reubicación de líneas de producto y despidos (la intención es reducir el plantel a 1.400 trabajadores, lejos de los más de 3.000 que supo tener), cambios en la forma organizativa de los asociados, reducción en el consejo de administración, etc.

Sancor siguió los avatares del ciclo económico de la rama con mayor énfasis. La caída de los precios internacionales y de los mercados de exportación fue un golpe difícil de revertir, ante un mercado interno saturado. Como en años previos, el endeudamiento para sostener la operatoria se convirtió en un peso imposible de levantar. Es que Sancor, como toda firma capitalista, está al servicio de la ganancia. Bajo estas estas relaciones sociales, sometida por la competencia, no tiene otra salida.

Aun así, consideramos que existe una alternativa, la cual esbozamos antes de finalizar el trabajo: si fuera estatizada y controlada por sus obreros, podría estar a la orden de las necesidades de la población y no del capital. Ello mediante la producción para la población más necesitada, que no tiene acceso a los lácteos o lo hace de manera insuficiente. Esta salida debe ir acompañada de un programa que haga viable la producción, que tenga un asidero en una necesidad social y no en la necesidad solvente del capital.

Gráfico 12. Consumo de leche fluida pasteurizada per cápita, en litros por habitante mensual, 2000-2017



Fuente: elaboración propia en base a Secretaria de Agroindustria

Desde 2007 se advierte una caída en el consumo per cápita. En 2016 el valor es la mitad de 2007. Uno de los objetivos que se pueden plantear es llegar a un consumo per cápita de 3 litros de leche pasteurizada por habitante, que es el valor más alto de los últimos 17 años. Este objetivo no

es el ideal, es el real de 2007. Eso podría funcionar como piso para un consumo más alto. Un ejemplo: si toda la población argentina tomara un vaso de leche por día tendría que duplicarse la producción destinada a leches fluidas. Existían en 2017 alrededor de 4 millones de niños en la pobreza (según el Observatorio UCA). Si se garantizara apenas un vaso de leche diario a cada uno, la producción se incrementaría en 288 millones de litros anuales, algo más del 14% del expendio anual argentino destinado a leche fluida.

Sancor produjo en 2016 301,4 millones. Esta propuesta implicaría el aumento de casi un 50%. Y ello sin plantear otras alternativas relacionadas con la lactancia u otros derivados. En lugar de ajustar sobre las condiciones de los trabajadores y destinar fondos que no sirven siquiera de salvavidas, los recursos girados a la firma podrían solventar un plan que dé respuesta a una necesidad social si la producción está controlada por sus obreros.

Conclusión

En este trabajo, repasamos la evolución general de la producción láctea en la Argentina desde la década de 1990, en la perspectiva del mercado mundial. Repasamos brevemente las características de la actividad primaria para focalizarnos en la segunda instancia de la cadena: el procesamiento (usinas). Encontramos que por las características de la leche fluida y su dificultad para exportarse, en los países con mercados internos extensos la producción tiene una base mayor, lo que permite aumentar la concentración y la productividad, y desplegar mayores escalas. Otros países

compiten con bajos costos primarios gracias a sus excelentes condiciones naturales, como sucede en Oceanía. Desde los '70, se producen cambios tecnológicos que redundan en un aumento de la producción. El proceso de concentración se refleja en muchos de estos países en la constitución de cooperativas, que no es más que la concentración del pequeño capital de la explotación primaria en unidades de mayor escala. Así, incrementa el tamaño de explotación y puede incursionar en el procesamiento, como ocurrió en la Argentina con Sancor.

Para la Argentina, encontramos que la producción es menor a la de los países líderes. A nivel interno, tiene un techo de entre 11 y 12 mil millones de litros anuales, destinados principalmente al consumo interno, ya por el escaso mercado mundial de leche fluida o bien porque en derivados existen otros competidores con mejores condiciones. El consumo per cápita en el país es relativamente alto, y luego de la crisis de 2001-02 nunca pudo volver a alcanzar los niveles de los años '90. En definitiva, el mercado solvente solo aumenta por crecimiento vegetativo. Entre otros factores, el estancamiento del consumo en los últimos años sumado a la drástica caída de exportaciones desde 2012-13, el descenso de los precios internacionales y la sobreoferta interna explican la crisis de la actividad, por qué varias firmas están en dificultades y son absorbidas, y la pérdida de rentabilidad en todos los eslabones de la cadena. El caso Sancor es expresión de ello. Sus estados contables evidencian que está en virtual bancarrota, luego de hipotecar sus activos para mantener a flote la operación. Encontramos que esto se debe a factores generales (crisis económica, mercado pequeño y saturado) y a otros que afectan más a la firma por su perfil exportador (caída del precio internacional de

commodities, desplome de principales clientes como Venezuela). El análisis de las variables contables nos llevó a encontrar sus dificultades específicas en las cargas financieras de la firma. En un contexto de caída general de la facturación por empresa, fue la forma de expansión que adoptó Sancor la que le pasó factura en el momento de crisis. Las medidas tomadas desde la crisis de 2016 confirman este diagnóstico. La empresa en un mercado interno saturado por diversos competidores y ante la caída de las ventas externas, debió ajustarse y hacerse más pequeña para sobrevivir, cerrando o vendiendo plantas y dejando en el paro a varios trabajadores. Entendemos que esto no fue un problema de gerenciamiento. En realidad, Sancor muestra los límites de operación de un capital individual en una rama específica y en una estructura particular como la Argentina. Con un mercado doméstico pequeño en términos internacionales, la única forma de romper esa barrera es expandirse hacia el exterior en los rubros donde existe comercio internacional. Pero la firma no tiene la dimensión ni la capacidad para competir contra los capitales que dominan el mercado mundial, que tienen una magnitud mucho mayor y producen a menores costos (ya sea por la baratura de la materia prima o por la productividad gracias a una escala superior). Por eso, choca contra los límites del mercado interno y sufre la conmoción de la crisis.

Bajo estas relaciones sociales, las que definen a este sistema social motorizado por la ganancia, la “racionalización” que impulsa la dirección de la empresa es la única vía posible. Solo su estatización bajo control obrero y su puesta al servicio de las necesidades de la población en general pueden brindar una expectativa de salida para sus trabajadores.

Referencias Bibliográficas

ALTAMAAR, K.; ALARCÓN GRANADOS, A.; ANGELICA, L.; BARRIOS, M. A. y CANTILLO, E. Estado actual de competitividad en tres sectores lácteos internacionales: casos Argentina, España y Canadá. **Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology**, 10, pp. 1–10.

BARBERO, M. y GUTMAN, G. La industria láctea ante el proceso de reestructuración de la economía argentina en la década de 1990. **Estudios Sociales**, V. 16, No. 31, 2008. pp. 126-163.

BISANG, R. Perfil tecno-productivo de los grupos económicos en la industria argentina. En: KATZ, J. (ed). **Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial**. Santiago: CEPAL, 1996.

BISANG, R.; PORTA, F.; CESA, V.; CAMPI, M.; FERNÁNDEZ, C. **La cuestión distributiva en la trama láctea argentina : una aproximación al reparto del excedente de explotación**. Santiago: CEPAL, 2008.

BISANG, R.; PORTA, F.; CESA, V.; CAMPI, M. **Evolución reciente de la actividad láctea: el desafío de la integración productiva**. Santiago: CEPAL, 2008.

CAPELLINI, O. **Dairy development in Argentina**, Roma, 2011. Consultado en <http://www.fao.org/docrep/013/al744e/al744e00.pdf>.

CHADDAD, F. Cooperativas no agronegocio do leite: tendencias internacionais. **XLIV Congreso Da SOBER**, 2006. pp. 1–14.

COHAN, L. y COSTA, R. **Panorama general de las nuevas formas de organización del agro: las principales cadenas agroalimentarias**. Santiago: CEPAL, 2011.

COMERCI, M. Las políticas económicas entre 1975-2005 y su impacto en la industria láctea argentina. **Anuario**, No. 8, Facultad de Ciencias Humanas, UN La Pampa, 2007. pp. 15-29.

FERNÁNDEZ, S. El sistema agroalimentario lácteo en la provincia de Santa Fe: desafíos y respuestas en un área periférica de la cuenca centro-oeste. En: LATTUADA, M. y RENOLD, J. (eds). **El complejo lácteo en una década de transformaciones estructurales**. Bs. As.: Biblos, 2004.

FERRERES, O. **Dos siglos de economía argentina. Historia argentina en cifras**. Bs. As.: Fundación Norte y Sur, 2010.

GAGGERO, A. y SCHORR, M. A elite empresarial nos governos kirchneristas, Argentina (2003-2015). En: CIMINI, F.; BACHILLER CABRIA, J.; RODRÍGUEZ MARQUES, R. (orgs.). **Elites empresariais, estado e mercado na América Latina**. Belo Horizonte: FACE UFMG, 2018.

GARCÍA, L.; MARTÍNEZ BORREGO, E.; SALAS, H. Empresas agroalimentarias y globalización en el sector lechero. **Revista Mexicana de Agronegocios**, No. 3, 1998.

GIRBAL-BLACHA, N. El auxilio del Estado o el pasado del presente agrario: Sancor y sus 80 años en la industria láctea argentina. **Estudios rurales**, V. 8, No. 14, UNQ, 2018. pp. 222-239.

GUTMAN, G. La industria láctea en Argentina en la década de los años noventa. En: KOSACOFF, B. (ed). **El desempeño industrial argentino más allá de la sustitución de importaciones**. Santiago: CEPAL, 2000.

GUTMAN, G.; GUIGUET, E.; JUAN, R.; REBOLINI, J. **Los ciclos en el complejo lácteo argentino análisis de políticas lecheras en países seleccionados**. Bs. As.: SAGPyA, 2003.

JUÁREZ DE PERONA, H. y SEFFINO, V. ¿Es competitiva la industria láctea?. **Actualidad Económica**, Año X, No. 49, 2000.

KOSACOFF, B. **Las multinacionales argentinas. Una nueva ola en los noventa**, Santiago: CEPAL, 1999.

_____. **El desempeño industrial argentino más allá de la sustitución de importaciones**. Santiago: CEPAL, 2000.

KOUZMINE, V. **América Latina: el comercio internacional de productos lácteos**. Santiago: CEPAL, 2003.

LEMA, D. y GALLACHER, M. **Análisis de la industria láctea: competitividad y relaciones con la cadena**. 2004.

LÓPEZ, R. Sector primario e industrial en la cadena láctea: interrelaciones y perspectivas en la provincia de Santa Fe. En: LATTUADA, M. y RENOLD, J. (eds). Op cit.

OLIVERA, G. Los servicios de comercialización, transporte y gerenciamiento en la agroindustria láctea cooperativa. El caso de Sancor en Argentina (1938- década de 1970). **II Congreso Latinoamericano de Historia Económica - IV Congreso Internacional de La Asociación Mexicana de Historia Económica**, México, 2010.

OLIVERA, G. Empresariado lácteo y cooperativismo desde una perspectiva histórica. El caso de Sancor (década de 1930 a 1950). **XXII Jornadas de Historia Económica**, Río Cuarto, 2011.

OSTROWSKI, B. y DEBLITZ, C. **La competitividad en producción lechera de los países de Chile, Argentina, Uruguay y Brasil**, FAO, 2001. Consultado en http://www.fao.org/WAICENT/FAOINFO/AGRICULT/AGAInfo/resources/en/publications/sector_discuss/PP_Nr4_Final.pdf.

OTERO, G. (coord.): **Clusters productivos en la provincia de Buenos Aires. Complejos automotriz, lácteo y pesquero**. Bs As: Ministerio de Economía, Provincia de Buenos Aires, 2005.

PIERRE ANDRÉ, J. Las pequeñas empresas como objeto de investigación: algunas reflexiones acerca del conocimiento de las pequeñas empresas y sus efectos sobre la teoría económica. **Desarrollo y Gestión de PyMEs; Aportes para un debate necesario**. Buenos Aires, 1998.

PRITCHARD, W. The Emerging Contours of the Third Food Regime: Evidence from Australian Dairy and Wheat Sectors. **Economic Geography**. V. 74, No. 1, 1998.

REBIZO, M. y TEJEDA, A. **Balance de inserción internacional de las cadenas agroindustriales argentinas**. Santiago: CEPAL, 2011.

REGALSKY, A. y JÁUREGUI, A. Comercio exterior, mercado interno e industrialización: el desarrollo de la industria láctea argentina entre las dos guerras mundiales. Actores y problemas. **Desarrollo Económico**. V. 51, No. 204, 2012. pp 493-527.

RESSEL, A. y SILVA, N. **Impactos de la Integración regional del Mercosur en el sector cooperativo. Estudio de caso: Sancor CUL**. La Plata: UNLP, 2008.

SARTELLI, E. Cooperativas y capitalismo En torno a los orígenes del cooperativismo agrario y el debate sobre la crisis actual del capitalismo argentino. **Razón y Revolución**. No. 9, 2000. pp. 1-16.