

## acerca de sancor

Aarón Gleizer<sup>1</sup>

La sorpresiva salida que encuentra la Cooperativa SANCOR para resolver las dificultades financieras que venía atravesando desde hace varios años, será acogida con amplio beneplácito por los cooperadores de nuestro país y de los países hermanos, porque a diferencia del proceso de extranjerización y destrucción de empresas públicas y solidarias que prevaleció durante los últimos tres decenios, en este caso la solución transita por la vía de la producción y exportación de productos lácteos y conocimientos tecnológicos hacia la República Bolivariana de Venezuela. En definitiva, SANCOR logra conservar sus valores esenciales; esto es, su carácter de empresa nacional y su naturaleza cooperativa.

Hubiera sido una notoria paradoja que la empresa modelo creada hace 68 años por los productores lácteos de Santa Fe y Córdoba para defender el valor de su trabajo frente a la explotación monopólica a la que los sometía The River Plate Dairy Company, terminara apropiada por empresarios lucrativos de origen local o foráneo que difícilmente hubieran asumido la defensa del interés de aquellos productores. La paradoja se acentuaba por la reciente sanción de la Ley 26.073, que declara a la ciudad de Sunchales, provincia de Santa Fe, donde está ubicada la sede de SANCOR, como Capital Nacional del Cooperativismo<sup>2</sup>.

Se ha sostenido que “una de las razones del éxito de Sancor fue el sistema cooperativo, a través del cual los productores se vincularon entre ellos y las instituciones. La posibilidad de participar en las decisiones empresariales que los afectaban directamente significó un cambio fundamental de relación entre los aportantes de materia prima y la empresa que la elaboraba y comercializaba. La estructura cooperativa dio voz y voto, con poder de control, a los productores”<sup>3</sup>.

---

(1) Asesor Normativo IMFC.

(2) Cfr. GLEIZER, Aarón, “SANCOR: Emblema y herramienta”, en periódico *Acción*, N° 969, primera quincena de enero de 2007, pág. 15.

(3) Cfr. “Sancor: Todas las voces todas....”, en Revista *Lazos cooperativos*, N° 65, diciembre 2006, pág. 5.

---

Por otra parte, se ha informado que “en el año 2005, y luego de 67 años (de operar) bajo el modelo de segundo grado, se abre un nuevo telón para esta empresa láctea. Sancor modifica su estatuto para permitir una actuación directa de la cooperativa con los productores que decidan asociarse en forma individual y con las cooperativas que quieran continuar siendo asociadas”<sup>4</sup>.

Debido a la contemporaneidad de los acontecimientos, a la indisponibilidad de información suficiente y sobre todo a la reserva que imponen las tramitaciones en curso, creemos que no resulta prudente ni oportuno emitir opiniones sobre aspectos particulares, como la traumática marginación de las cooperativas primarias fundadoras de SANCOR o el llamativo “pase” del ex-Gerente General de la Cooperativa a la empresa que pugnaba por apoderarse de ella.

En consecuencia, circunscribiremos nuestro comentario a la ponderación de los aspectos comunes de estas crisis y al bosquejo de pautas tendientes a evitar su reiteración en casos similares.

La crisis de SANCOR concita el recuerdo de otras importantes crisis cooperativas, como las sufridas por la Cooperativa “El Hogar Obrero” y por la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA). Más allá de las particularidades propias de cada una de estas situaciones, todas ellas presentan determinados rasgos comunes.

En primer lugar, ocurren dentro del marco general de aplicación a ultranza de las políticas neoliberales, cuyos efectos directos se expresan en la fuerte concentración y extranjerización económica, la desigualdad creciente en la distribución del ingreso, la pauperización y exclusión social de amplias franjas de la población, la irrupción de dictaduras a cual más sangrienta, y el “apagón cultural” inaugurado con la tristemente recordada “noche de los bastones largos”<sup>5</sup>.

La aplicación continuada de políticas neoliberales produjo un efecto deletéreo sobre las cooperativas, porque su masa social está constituida por sectores de menor potencial económico-financiero, habitualmente perjudicados por aquellas políticas.

---

(4) Ibid.

(5) Cfr. IMFC, “Propuesta del IMFC para refundar la Nación (versión actualizada)”, abril de 2005, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 163/2005, pág. 262.

---

Otro rasgo común de las crisis descritas consiste en la falta de políticas y marcos normativos adecuados, cuya existencia hubiera permitido encarar el problema ante la aparición de los primeros síntomas.

Por su carácter anticipatorio, cabe recordar aquí el Proyecto de Ley de creación de cooperativas de reactivación y reconversión industrial y comercial del recordado Floreal Gorini, y los limitados avances posteriores que aún aguardan ser definitivamente completados y sancionados por el Congreso de la Nación<sup>6 7</sup>.

Advertimos también como característica común de estas crisis, la obtención de pingües ganancias por parte de personas y grupos interesados, mientras se escucha el lamento de los damnificados por la pérdida y destrucción material de sus organizaciones, junto con la desaparición de respetados símbolos de secular vigencia.

Así sucedió en el caso de la Cooperativa El Hogar Obrero, donde conjuntamente con el desmantelamiento de la más grande estructura de distribución de bienes de consumo, se destruyó un símbolo señero del esfuerzo compartido y solidario, profundamente arraigado en el imaginario colectivo de los argentinos.

Decíamos al respecto que “las graves dificultades atravesadas por la entidad durante el último decenio, a partir de una gestión inelástica que debió enfrentar los efectos inmisericordes de la globalización, no deben ocultar la indiferencia oficial para remediar conflictos con un costo cien veces inferior al aplicado en situaciones de menor compromiso social, lo que a su vez permitió apropiaciones oportunistas de un patrimonio social acumulado por muchas generaciones de cooperadores”<sup>8</sup>.

A modo de ejemplo, el complejo edilicio del Mercado de Abasto y sus extensiones aledañas (segregados del patrimonio concursal de la Cooperativa El Hogar Obrero) fueron adquiridos a vil precio y sin desembolso de efectivo por un avispado financista que vio rápidamente multiplicadas sus ganancias

---

(6) Cfr. REZZONICO, Alberto E., “Las cooperativas de trabajo y la generación de empleo en Argentina”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 162/2005, pág. 164.

(7) Cfr. REZZONICO, Alberto E., “La continuidad de la explotación de empresas en quiebra, por sus trabajadores asociados cooperativamente”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 164/2005, pág. 298.

(8) Cfr. GLEIZER, Aarón, “La cooperación en los albores del tercer milenio. Diagnóstico y propuestas”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 131/2001, pág. 107.

---

sin justificación ética, ya que en definitiva se estaba produciendo una apropiación de bienes de propiedad de la entidad y de los acreedores concursales. Paradójicamente, se trataba del mismo financista que recientemente pretendió adquirir el control de la Cooperativa SANCOR.

Naturalmente, aquella operación se encuadró dentro de un marco de legalidad formal que soslaya las consideraciones éticas, lo que fue posible ante la carencia de normas tuitivas del patrimonio cooperativo.

Algo similar ocurrió en el caso de la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias, donde centenares de cooperativas primarias y millares de productores agrarios asociados a estas últimas, cuyos abuelos habían protagonizado el Grito de Alcorta, debieron contemplar la destrucción real y a la vez simbólica de una herramienta supraestructural concebida para protegerlos de la expoliación monopólica.

En la medida en que la solidaria colaboración brindada por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela llegue a feliz término, será posible evitar en este caso la repetición de esa historia desafortunada.

La crisis de SANCOR resulta oportuna para profundizar el debate acerca de los recaudos que debe revestir la gestión de las cooperativas para neutralizar o al menos minimizar la posibilidad de ocurrencia de estos hechos. Otra cuestión se refiere a los mecanismos protectivos necesarios para evitar que en estos casos se produzca la apropiación indebida del patrimonio social acumulado por muchas generaciones, por parte de minúsculos grupos locales o foráneos.

Se plantea aquí un interrogante sobre la viabilidad de las empresas fundadas en la solidaridad y el compromiso social, para actuar en un contexto dominado por el lucro, la especulación y la filosofía del “sálvese quien pueda”.

En tal sentido, la experiencia indica que así como muchas cooperativas han sucumbido ante las condiciones adversas, otras entidades han resistido victoriosamente los embates del neoliberalismo.

Al respecto, resulta aleccionadora la experiencia de las cooperativas de crédito, devenidas luego en cajas de crédito cooperativas y transformadas finalmente en bancos cooperativos. Del millar de entidades creadas a partir de la fundación, en 1958, del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos,

---

menos de la mitad sobrevivía tras el restablecimiento de sus facultades operativas a fines de 1972<sup>9</sup>, y de los tres centenares de cajas de crédito que en 1977 optaron por transformarse en bancos cooperativos, virtualmente forzadas por la Ley de facto 21.526, subsiste actualmente una sola entidad, sólida y de clara conducta principista: el Banco Credicoop Cooperativo Limitado<sup>10</sup>.

La suerte diversa corrida por las entidades sólo puede explicarse a través de distintos modelos de gestión. Se sostuvo al respecto que “consideramos bancos cooperativos auténticos a aquellos que guían su actividad por los principios cooperativos, que llevan a la práctica el control democrático de la gestión y la participación de los asociados tanto en las decisiones fundamentales como en los aspectos centrales de la gestión”<sup>11</sup>.

Según sostiene el informe consultado, se sabe que en muchos casos “los principios cooperativos, en los objetivos y en la gestión, fueron dejados de lado. Si no fuera así no podría explicarse, de acuerdo con lo que se conoce, la realización de actividades ya no sólo reñidas con el ideario cooperativo sino contrarias a la legislación y normas que regulan la actividad financiera”<sup>12</sup>, tras lo cual concluye que “existe otra enorme diferencia: la eficiencia en la gestión”<sup>13</sup>, afirmación esta última que se sustenta en elocuentes ejemplos.

Se ha señalado que “Credicoop es una auténtica cooperativa, que ha encontrado su fortaleza en el mantenimiento de los principios. En el aferrarse a esos principios, y en haber trabajado para demostrar que se puede tener principios y ser eficientes. Es una mentira absurda la contradicción entre los principios y la eficiencia”<sup>14</sup>.

Se sostuvo que “nuestra experiencia de vida como dirigentes cooperativos nos da una gran tranquilidad de conciencia a partir de los resultados

---

(9) Cfr. GLEIZER, Aarón, “La experiencia del Movimiento Cooperativo de Crédito en la República Argentina como instrumento de transformación económica y social”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 4/1981, pág. 429.

(10) Cfr. GLEIZER, Aarón, “Por una salida solidaria de la crisis financiera”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 143/2002, pág. 474.

(11) Cfr. HELLER, Carlos, “Una Banca Cooperativa fuerte, eficiente y democrática como alternativa a la concentración. Informe a la Asamblea General del Banco Credicoop Coop. Ltda., Bs. Aires, 27.10.1998, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 116/1999, pág. 6. (12) - (13) *Ibid.*

(14) Cfr. HELLER, Carlos, “La Banca Cooperativa ante la concentración financiera y la globalización”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 120/1999, pág. 294.

---

concretos de nuestra gestión. Hemos mantenido y preservado los principios de solidaridad y ayuda mutua, de participación y democracia, de interacciones fecundas con la comunidad en cada radio de acción cooperativa. Hemos estado junto a las mejores causas de la sociedad argentina y mundial, por la paz, por los derechos humanos, por las profundas reivindicaciones sociales, en materia de condiciones de vida, educación y salud<sup>15</sup>.

Asimismo, se ha expresado que “nuestra experiencia dirigencial cooperativa nos da la satisfacción de participar de este importante debate, como es la ‘ética y el desarrollo’ desde una perspectiva conceptual del tema, pero además, y eso es sumamente gratificante, de que no somos sólo entusiastas analistas sino protagonistas de los procesos profundos que transforman las sociedades a lo largo de su historia”<sup>16</sup>

A partir de un modelo de gestión democrática y participativa, que comienza con la actuación de comisiones de asociados en cada una de las filiales y concluye con asambleas multitudinarias que desbordan amplios estadios, el Banco Credicoop pudo atravesar indemne y en permanente consolidación las diferentes crisis bancarias provocadas por la aplicación de las políticas neoliberales, comenzando por la crisis de 1980, causada por la Comunicación R.F. 1050 del Banco Central, pasando luego por la crisis del denominado “efecto tequila”, registrada al promediar la vigencia de la convertibilidad monetaria, hasta llegar a la crisis económica, financiera, social, cultural y moral de fines del 2001.

La indisponibilidad de los depósitos bancarios, encerrados en el “corralito financiero” fue la primera y más visible manifestación de la crisis. En tanto, los bancos lucrativos se protegían con rejas y vallados de los reclamos de sus clientes, el Banco Credicoop lanzó el proyecto de vinculación institucional “Credicoop y la Comunidad”, en una actitud que “pudo sostenerse en el hecho de que el movimiento cooperativo, nucleado alrededor del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, había tenido una posición muy crítica respecto del modelo económico vigente en los ‘90,

---

(15) Cfr. HELLER, Carlos, “Ética y valores en la sociedad contemporánea”, disertación pronunciada en el Seminario Internacional “Los Desafíos Éticos del Desarrollo”, Banco Interamericano de Desarrollo, Bs. Aires, 05. y 06.09.2002, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 141/2002, pág. 298.

(16) *Ibid.*

---

sobre la política financiera de extranjerización y concentración y sobre sus negativas consecuencias sociales”<sup>17</sup>.

Cabe recordar también las sucesivas modificaciones normativas que acompañaron a la crisis. Entre ellas, el apresurado restablecimiento, en medio de las turbulencias del “tequila”, del papel de prestamista de última instancia del Banco Central, y la correlativa apertura de la posibilidad de transformación en sociedades anónimas de las entidades financieras cooperativas, como así también las modificaciones similares en materia de cooperativas de seguros, corregida (la primera de ellas) recién después de producirse las mayores turbulencias del denominado “corralito financiero”<sup>18</sup>.

En materia de normas dirigidas a evitar la apropiación de patrimonios cooperativos por parte de minúsculos grupos interesados, cabe recordar la oportuna sanción de la Ley 25.027, surgida de la iniciativa de Floreal Gorini, según la cual en ningún caso las asambleas o consejos de administración de las cooperativas podrán adoptar decisiones que impliquen reducir en más el diez por ciento el padrón de asociados de la entidad<sup>19</sup>.

En relación con esta norma resulta oportuno mencionar un reciente pedido de informes del Diputado Kronenberg (Exp. 2160-D-06), que se encuentra a consideración de la Comisión de Asuntos Cooperativos, Mutuales y ONGs de la Cámara de Diputados de la Nación, por el cual se resuelve solicitar al Poder Ejecutivo para que a través del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), se disponga la reglamentación de la Ley 25.027<sup>20</sup>.

A modo de conclusión, más allá del providencial apoyo comprometido por el Gobierno de Venezuela para superar las dificultades financieras de SANCOR, preservando su carácter nacional y su naturaleza cooperativa,

---

(17) Cfr. HELLER, Carlos y BLEGER, Leonardo, “Banco Credicoop Cooperativo Limitado. Claros indicadores de un desempeño favorable”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 172, pág. 314.

(18) Cfr. GLEIZER, Aarón, “Por una salida solidaria de la crisis financiera”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 143/2002, pág. 474.

(19) Cfr. GLEIZER, Aarón, “En defensa de la autenticidad cooperativa y del patrimonio social”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 117/1999, pág. 90.

(20) Cfr. GLEIZER, Aarón, “Cooperativas rentísticas y cooperativas de servicios”, en *Revista del Instituto de la Cooperación*, N° 173, pág. 428.

---

entendemos que se impone la apertura de un debate profundo en el seno del Movimiento Cooperativo Argentino sobre la necesidad de promover en las cooperativas de cualquier tamaño una conducta que vincule y correlacione la fidelidad a los principios y valores de la Cooperación con la eficiencia empresaria, asumida también con sentido social.

Se ha sostenido, al respecto, que “el *management* basado en los valores cooperativos está en mejor posición para responder a la realidad económica tal como esta se presenta”<sup>21</sup>.

En última instancia, se trata de combinar armónicamente la fidelidad a los principios y valores cooperativos con los principios de buena administración, asumidos con sentido social.

Entendemos que la trascendencia de estos temas justifica plenamente que su tratamiento sea orgánicamente abordado por el Movimiento Cooperativo Argentino. La próxima edición del Congreso Argentino de la Cooperación brinda una excelente oportunidad para alcanzar este propósito.

---

(21) Cfr. DAVIS, Peter y DONALDSON, John, *Management cooperativista*, ed. Granica, Bs. Aires, pág. 230.