

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
INSTITUTO DE ESTUDIOS COOPERATIVOS**

**PROYECTO: “IMPACTOS DE LA INTEGRACIÓN REGIONAL DEL MERCOSUR EN  
EL SECTOR COOPERATIVO”**

**ESTUDIO DE CASO**

**SanCor Coop. Unidas Limitada**

**Téc. en Coop. Alicia Beatriz Ressel**

**Téc. en Coop. Noelia Carmen Silva**

**Con el apoyo de IRDC Canadá**

**Febrero 2008**

## Índice

I. INTRODUCCION.....	3
II. CONTEXTO NACIONAL LECHERO.....	4
III. SANCOR COOPERATIVAS UNIDAS LIMITADA.....	8
III A). COMPOSICIÓN DE LOS ASOCIADOS.....	10
III B). SERVICIOS QUE BRINDA A SUS ASOCIADOS.....	11
III C). COMPARACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE SANCOR CON LA PRODUCCION NACIONAL (EN LITROS DE LECHE).....	12
III D). VENTAS DE SANCOR.....	13
III E). RECURSOS HUMANOS.....	13
III F). INTEGRACIÓN.....	14
III G). ADAPTACIÓN DE SANCOR A LOS CAMBIOS PLANTEADOS POR LA INTEGRACIÓN REGIONAL.....	17
IV. ANÁLISIS FODA DE SANCOR CUL.....	22
V. CONCLUSIONES FINALES.....	23
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	24

## **I. INTRODUCCION**

---

El presente trabajo, realizado en la cooperativa SanCor Cooperativas Unidas Limitada, se encuadra dentro del Proyecto de Investigación “Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR en el Sector Cooperativo” que está llevando a cabo el Instituto de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, en forma conjunta con Centros de Estudios del continente.

Se busca, a través de este Estudio de Casos, analizar los procesos de integración que el sector cooperativo realiza en forma expresa con otros integrantes del sector en el que se encuentra inmerso. En lo particular, en dicho análisis se intentará comprender bajo qué circunstancias y ante qué situaciones SanCor CUL establece sus acuerdos. Esta cooperativa, 100% de capital nacional y la mayor exportadora de lácteos del país, permite observar en forma clara qué mecanismos se deben aplicar para lograr adaptarse a los procesos de integración regional y globalización.

Tal instrumento de observación y comprensión se basa, en que a través de la experiencia común, permita obtener elementos de diagnóstico del sector comparado. Tal proceso queda determinado por el propio acuerdo de las Universidades participantes del proyecto. Según el marco de la investigación, el alcance de los estudios de casos nos permiten dar cuenta de experiencias exitosas en el marco de la integración regional y analizar experiencias concretas de relacionamiento e integración regional del sector cooperativo agrario de los países integrantes del proyecto.

Se ha seleccionado a SanCor Cooperativas Unidad Ltda. para realizar este Estudio de Casos, dada su relevante historia y evolución a los largo de los 68 años de actividad ininterrumpida y por ser una cooperativa láctea de la cual se pueden tomar sus experiencias como ejemplos exitosos de adaptación a los procesos de globalización e Integración Regional.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General:**

En directa relación con los objetivos del Proyecto “Impactos de la integración regional del MERCOSUR en el sector cooperativo”, el objetivo general del estudio de caso es: “contribuir al desarrollo del movimiento cooperativo en la región a través de la generación de conocimiento científico sobre los impactos de la integración regional, de manera que las empresas cooperativas sean capaces de formular propuestas para aprovechar sus fortalezas y las potenciales oportunidades”.

#### **Objetivos específicos con la Cooperativa SanCor CUL:**

Determinar los efectos producidos sobre la cooperativa a partir de los procesos de integración y globalización, su incidencia económica como así también aquellos aspectos que impliquen desafíos para la profundización de dicho proceso. Consecuentemente con ello, qué características determinan los procesos mencionados teniendo en cuenta su esencia cooperativa.

Por otra parte, advertir cuál es la importancia que tienen estos tipos de procesos en la generación de empleo.

## **Metodología**

Se propone para el Estudio de Caso la metodología de investigación - acción participativa. Esta herramienta supone establecer, en conjunto con los directivos de las organizaciones cooperativas, los objetivos del estudio a realizar en la institución, la forma de trabajo y los resultados esperados. Se acuerda en conjunto las fuentes y el tipo de información a ser relevada y las instancias en las cuales se presentarán los documentos para validar los conocimientos generados.

Fases del proceso del estudio de caso realizado con SanCor CUL:

1. Acuerdo de trabajo con la Cooperativa.
2. Revisión de fuentes primarias y secundarias.
3. Entrevistas con integrantes de la Cooperativa.
4. Redacción de documentos e informes sobre la información generada.
5. Instancia de validación de los resultados de la investigación
6. Evaluación y elaboración de informes finales del Estudio de Caso para realizar los estudios comparativos con los otros países.

## **Resultados Esperados**

Incorporar información relevante, sobre el sector y sobre la Cooperativa específicamente analizada, que permita realizar un informe en profundidad en relación a los objetivos planteados en el proyecto. A su vez, poder comparar con los otros estudios de casos a fin de obtener una visión más amplia del sector analizado.

En tal sentido, comprobar los retos que enfrenta SanCor CUL en los procesos de integración y la incidencia en el sector estudiado.

Por último, generar conocimientos que aporten elementos para la construcción de políticas públicas relativas al desarrollo de las cooperativas.

## **II. CONTEXTO NACIONAL LECHERO<sup>1</sup>**

---

Antes de comenzar a abordar en profundidad el estudio de casos, creemos oportuno en primera instancia contextualizar a la cooperativa dentro del sector lechero ya que, las crisis y períodos de auge del sector también han afectado a la cooperativa en cuestión y explica algunas de las medidas tomadas para sortear las dificultades presentadas.

Durante la última década el desarrollo del sector lácteo estuvo signado por profundos altibajos que, con matices, se replicaron en todos los rubros de la economía nacional, y fueron consecuencia de las fuertes alteraciones en los principales parámetros macroeconómicos. Todas las variables sectoriales exhibieron en ese lapso un patrón evolutivo más o menos homogéneo: a una primera etapa de marcada expansión iniciada en los albores de los '90, le siguió una larga y profunda retracción, y finalmente una nueva fase de recuperación.

Caracterizaremos al sector diciendo que en Argentina, la producción de lácteos tiene una fuerte orientación hacia el mercado interno, ya que en los años 90, aproximadamente el 90% de la producción se destinaba a tal fin, siendo muy reducida la participación de productos lácteos en

---

<sup>1</sup> Para el análisis del contexto nacional lechero se han tenido en cuenta los datos suministrados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación.

las exportaciones totales del país. Estas ventas externas estaban concentradas en pocas empresas lácteas.

En lo que respecta a la producción industrial, las cooperativas tienen una fuerte presencia.

A nivel general, en el período 1990-1998 el sector agropecuario argentino ha sido uno de los sectores más dinámicos de la economía con una tasa de crecimiento positiva ininterrumpida. El sector lácteo aumentó en ese período el 50 % de su producción, tanto medido por obrero ocupado como por hora trabajada, aunque sin alcanzar el nivel de los granos que superaron en más de un 70 % los volúmenes de 1990.

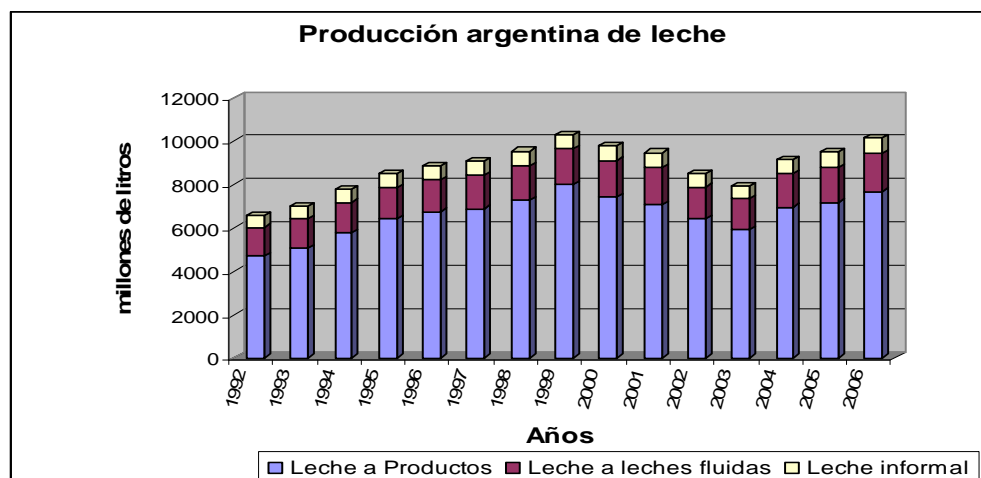
La producción anual de leche, según la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, se la puede dividir en Leche a Productos, denominando así a la leche destinada a la elaboración de productos sólidos, como ser quesos, manteca, leche en polvo, etc; Leche a Leches Fluidas, que es la destinada a la elaboración de leches líquidas; y también se incluye una estimación de la leche que no pasa por el circuito industrial formal, esta estimación es aproximadamente el 7% de la leche total, a este rubro se lo denomina Leche Informal.

**Cuadro Nº 1: Producción anual de leche 1992-2006**  
Expresado en millones de litros

Años	Leche a Productos	Leche a leches fluidas	Leche informal	total
1992	4728.3	1302.3	560.5	6590.5
1993	5082	1342.9	577.4	7002.4
1994	5800.9	1382	594.3	7777.2
1995	6436.2	1447.9	622.6	8506.7
1996	6754	1476.2	634.8	8865
1997	6896.6	1533.8	659.5	9089.9
1998	7304.1	1581.9	660	9546
1999	8028.9	1622.1	677.8	10328.8
2000	7444	1674.5	698.1	9816.6
2001	7094.2	1686	694.4	9474.6
2002	6434.3	1476.7	617.6	8528.6
2003	5928.4	1426.8	596.1	7951.3
2004	6974.2	1547.8	646.7	9168.7
2005	7189.1	1616.8	687.4	9493.3
2006	7696.6	1737.4	727.5	10161.5

Fuente: En base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación

Gráfico N° 1



Fuente: Elaborado en base a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación

Durante los '90 Argentina pasó de producir 6.000 millones de litros anuales en el año 1992, a producir 10.329 millones en 1999. Dado el tipo de cambio relativamente bajo, el mercado interno en expansión y el buen poder adquisitivo, la leche mostró un comportamiento de precios muy favorable frente a los cultivos agrícolas.

En el 2000 finalizó un ciclo de ocho años de crecimiento ininterrumpido de la actividad, que transcurrió desde 1992 hasta 1999 y en el que la producción se expandió a una tasa anual del 6%. A partir del 2000, la producción de leche disminuyó hasta ubicarse en los 8.100 millones de litros anuales en el año 2002.

José Quintana (2003) sostiene que hasta el tercer trimestre de 2002, la fuerte recesión interna, acompañada por los precios internacionales más bajos de los últimos 15 años, impedía que la lechería pudiera competir con las actividades alternativas del sector agropecuario.

Francisco Ochoa (2003) comenta que entre los años 1999 y 2002, más de 1.000 productores (sobre un total de 10.000), abandonaron el tambo y pasaron a la agricultura. Este fenómeno trajo como consecuencia la escasez de leche en el mercado interno y la pérdida de oportunidades en los mercados internacionales por la ausencia de stocks para ofrecer.

El flujo de inversiones más significativo se produjo aproximadamente entre 1993 y 1998, lapso en el que la industria láctea concretó inversiones por unos 1.300 millones de dólares, el 14% del total de la industria alimentaria. Entre 1999 y 2003 el ritmo de las inversiones disminuyó sensiblemente, debido al abrupto cambio de perspectivas en el mercado mundial, las sucesivas crisis económicas, las dificultades económico-financieras de muchas firmas, la propia crisis argentina y su profundización tras la devaluación del peso.

De la mano de un mejor contexto internacional, y el consumo interno en recuperación, aproximadamente en el año 2004 se inicia una segunda "ola" de inversiones, en este caso orientadas a capitalizar las excelentes oportunidades de exportación. Los proyectos de inversión recientes más significativos se vinculan a la expansión de la capacidad de producción de leche en polvo y en menor medida a quesos; teniendo como sello distintivo una muy importante inyección de capitales extranjeros que se suman así al aporte de capital propio de empresas nacionales. Un caso emblemático fue el de la leche en polvo, ya que el flujo inversor de la última década permitió duplicar la capacidad instalada, elevándola aproximadamente hasta los 13,5-14 millones de litros diarios.

Respecto a las importaciones y exportaciones del sector, se debe mencionar que hay un antes y después del MERCOSUR, ya que antes de la creación de este bloque, el comercio internacional de productos lácteos entre países de Latinoamérica, estaba acotado a las negociaciones bilaterales donde se concedían preferencias arancelarias sobre determinados productos y cuotas anuales renegociables. El acuerdo del MERCOSUR elimina las restricciones no arancelarias y fija un arancel externo común, dando también un paso importante hacia la consolidación de un mercado ampliado que beneficiará a los países integrantes. Argentina y Uruguay, con excedentes de producción sobre el consumo interno, podrán colocarla en Brasil.

Los beneficios del MERCOSUR fueron muy marcados; con el arancel cero para la zona y la intención de libre comercio, se crearon muchas más expectativas de lo que en la práctica llegó a darse.

Como puede observarse en el gráfico N° 2, en los últimos 25 años Argentina no importó prácticamente productos lácteos, con excepción del período 1991-1992, posterior a la entrada de la convertibilidad, donde la demanda superó holgadamente a la oferta doméstica, pero a partir del año 1994 se inicia una tendencia descendente y, en la actualidad, la cantidad importada se ubica alrededor de 150 millones de litros anuales.

En cuanto a las exportaciones, éstas han tenido subas y bajas bien pronunciadas. Los volúmenes exportados se redujeron sensiblemente al inicio de la década del '90, pero a partir de 1994 comenzaron a mostrar una tendencia creciente, que se ha mantenido hasta la fecha, y que en los últimos 5 años representa –en promedio– un 17% de la producción nacional.

**Gráfico N° 2**



Según datos de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, en el 2004 Argentina fue el 11º exportador mundial en volumen de productos lácteos en su conjunto, con una participación del orden del 2,6%. En el 2005 y según información del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), que considera a la UE-25 como un único proveedor, la Argentina resultó ser el 3er exportador mundial de leche en polvo entera, el 6º de quesos y el 7º de leche en polvo descremada.

Brasil es el principal destino de las exportaciones, incluso antes de la constitución del MERCOSUR, representando en 1994 el 86% de las mismas. Entre 1995 y 1999, las exportaciones a este país representaron –en promedio– el 74% del total, y fue precisamente en este período que se acuñó el término "Brasil-dependencia". Esta situación se debió al hecho que durante estos años las ventas a este país se hacían a un precio de entre 200 y 500 dólares superior al precio internacional, siendo el principal sostén del crecimiento de la producción nacional hasta el año 1999.

Se destaca, a fines de 1990, un proceso de diversificación de la cartera de clientes, mencionándose como razones principales la crisis económica sufrida por Brasil en 1999 y la imposición de precios mínimos a sus importaciones de leche en polvo, además de la propia crisis de Argentina de fines de 2001, que impulsó la búsqueda de nuevas alternativas de negocios en el exterior, habida cuenta del derrumbe inicial que se provocó en el consumo interno –el principal destino de nuestra producción- y ante la posibilidad de usufructuar un tipo de cambio mucho más favorable que hasta entonces.

También favoreció el fortalecimiento de la demanda mundial de lácteos, promovida por la expansión bastante generalizada de las principales economías a nivel global, y en particular del sureste Asiático, China y de los países cuyos ingresos están vinculados a las colocaciones de petróleo-, que desencadenó la tonificación de los precios internacionales hasta sus máximos niveles históricos.

En el año 2005, Argentina exportó lácteos a unos 112 países, aunque sólo 19 de ellos representaron individualmente compras superiores al 1% del volumen total. Como dato de referencia puede señalarse que en el año 2000, los destinos eran sólo 66 países y apenas 6 tenían un peso relativo superior al 1% del volumen total. El Mercosur ha sido en la última década el principal bloque comprador de nuestros productos, aunque entre los años 2000 y 2005 su preeminencia se redujo 60 puntos porcentuales y pasó de un 76% a un exiguo 16% en dicho período.

### **III. SANCOR COOPERATIVAS UNIDAS LIMITADA**

---

Se ha seleccionado a SanCor, cooperativas Unidas Ltda. por su relevante historia y evolución a los largo de los 68 años de actividad ininterrumpida y por ser una cooperativa láctea de la cual se pueden tomar sus experiencias como ejemplos exitosos de adaptación a los procesos de globalización e Integración Regional.

La cooperativa objeto de estudio surgió en el año 1938, gracias al trabajo mancomunado de los productores tamberos, ubicados en la zona limítrofe de las provincias de Santa Fe y Córdoba quienes, en medio de serias dificultades de índole económica y política, se habían asociado para que su producción fuera justamente valorizada.

Las instituciones fundadoras fueron pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de crema y caseína; por consiguiente, el fin primario de esta unión fue la elaboración de manteca, a partir de la crema aportada entre todas.

Permaneciendo fiel a su misión, esta cooperativa de segundo grado logró el objetivo de brindar a sus miembros las herramientas para luchar contra la explotación a la que los sometían los grandes intermediarios y poder crecer económica y socialmente, manteniendo siempre un equilibrio entre el desarrollo comercial y el compromiso con la calidad de vida de la comunidad.

En pocos años, esta institución alcanzó un rápido desarrollo y se expandió por toda la actualmente llamada cuenca lechera central argentina. A la primitiva elaboración de manteca,



fundamento de prestigio nacional e internacional, siguieron incorporándose otras actividades industriales, que consolidaron a la empresa y afirmaron el liderazgo de la lechería del país. Contribuyó también a ello la interacción entre las actividades industriales y la producción primaria, que permitió a los tambos y cooperativas asociadas acompañar con crecimientos cuantitativos y cualitativos la evolución de la empresa común.

La cooperativa está constituida, en la actualidad, por 15 complejos industriales que incluyen los procesos de elaboración de manteca, quesos, leche refrigerada, crema, yogur, postres y flanes, leche en polvo, dulce de leche, leche esterilizada, fórmulas especiales y suero fluido. También posee dos depósitos de maduración de quesos y una planta de fraccionado de leche en polvo.

Cabe aclarar que esta entidad, que en sus comienzos se creó como una entidad de segundo grado pasó a ser, en el año 2005 (previa modificación del estatuto), una entidad de primer grado. Este cambio implicó la actuación directa de la empresa con los productores 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 podrán ser asociados directos de SanCor.

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 los costos impositivos, entre otros.

Otra importante modificación del estatuto de SanCor fue que, en caso de corresponder, las cooperativas asociadas podrían realizar pequeñas adecuaciones en sus estatutos para fusionarse con otras cooperativas de la zona a fin de optimizar su operatoria.

Al mismo tiempo, podrán incorporar como asociados a productores agrarios de otras especialidades, inclusive a productores tamberos que no operaban con SanCor, porque vendían su producción a otras empresas industrializadoras.

El cambio introducía que las cooperativas podían seguir siendo socias y que los productores tamberos también podían asociarse directamente. Permitía entonces que las cooperativas pudieran pasar a convertirse en cooperativas de provisión de servicios de esos productores tamberos. Asimismo, las cooperativas seguían manteniendo una acción/voto cada una, al igual que los productores que se asociaron en forma directa.

Al principio pocos tamberos pasaron a ser socios directos de la cooperativa, pero luego esta situación se fue revirtiendo.

Hoy, SanCor, es una empresa cooperativa 100% nacional y el mayor exportador de lácteos del país que tiene como principal desafío llevar la lechería argentina al máximo nivel internacional, consolidándose como cooperativa de clase mundial, líder de la industria láctea latinoamericana. La mayor empresa láctea argentina ya que procesa el 20 % de la leche del país. Con una fuerte presencia en diversas zonas productivas, comercializa sus productos en el mercado nacional e internacional, para lo cual dispone del más avanzado desarrollo tecnológico en equipos y procesos.

Sus exportaciones se remontan al año 1950, con el envío de su primer embarque de manteca a Brasil, tomando un rol más activo a partir de 1986, al instalar una planta en ese país, con el nombre de SanCor Do Brasil. En la actualidad sus productos se venden a más de treinta países y cuenta con filiales en Brasil y Estados Unidos; y delegaciones en México y otros países de Latinoamérica.

Esta cooperativa tiene por **objeto social**, entre otros, los siguientes items:

- a) la elaboración industrial, consignación y/o la comercialización de la producción agropecuaria y/o productos elaborados entregados por sus asociados y/o propios, como así también la colocación de la producción en estado natural, en los mercados internos y externos. Establecer al efecto las plantas industriales, los depósitos de ventas y los servicios e instalaciones complementarias que corresponda;
- b) suscribir acuerdos de complementación y/o intercambio y/o integración intercooperativa con entidades de ese tipo, nacional o extranjera, que le permitan el más adecuado cumplimiento del objeto social, dentro de los principios de la cooperación;
- c) proveer a sus asociados los servicios técnicos, jurídicos, económicos, sociales, de asesoramiento contable, de auditoría y de certificación de balances, siempre que las normas legales de cada jurisdicción así lo permitan;
- d) podrá proveer y/o intermediar en la provisión de implementos, maquinarias, herramientas, semillas, forrajes y demás elementos que para su funcionamiento demanden sus asociados, como así también artículos de uso y consumo solicitados;
- e) cría, recría e inverte de hacienda bovina y/o porcina, sobre la base de aprovechamiento integral de los subproductos derivados de la industria láctea;
- f) podrá realizar con terceros las operaciones citadas en los incisos anteriores, en las condiciones que establezca la Autoridad de Aplicación, destinándose los excedentes a una cuenta especial de reserva.

### **III A). COMPOSICIÓN DE LOS ASOCIADOS**

---

En lo que respecta a la composición de sus asociados, la misma está conformada actualmente por 799 asociados, los cuales se desglosan en las siguientes categorías, luego de la modificación del estatuto planteada precedentemente:

- a) *Cooperativas sistema tradicional*: Denominación que se le asigna a las cooperativas cuyos asociados aún no han optado por asociarse a SanCor.
- b) *Cooperativas sistema tradicional con entregas parciales de producción*: Se refiere a las cooperativas en las que alguno de sus asociados se asociaron a SanCor.
- c) *Cooperativas en liquidación directa*: Son aquellas cooperativas que continúan con la modalidad de liquidación directa a los tambos.
- d) *Cooperativas en liquidación directa con entregas parciales de producción*: Cooperativas que continúan con la modalidad de liquidación directa a tambos, con algunos de sus asociados que optaron por asociarse a SanCor.
- e) *Cooperativas originarias sin entregas de leche*: Agrupa a las cooperativas cuyos productores asociados -en su totalidad- se asociaron a SanCor.
- f) *Productores asociados provenientes de cooperativas asociadas*: Se refiere a los productores que se asociaron a SanCor pertenecientes a las cooperativas de los incisos b) y d).
- g) *Otros productores asociados*: Son productores provenientes de cooperativas ex- asociadas a SanCor.

**Cuadro Nº 2: Categorías de Asociados – Año 2007**

Categorías de Asociados a 31 de julio de 2007	Cantidad de Cooperativas	Cant. De Asoc. A SanCor	Cantidad de Tambos
Cooperativas Sistema tradicional	13	13	212
Cooperativas sistema tradicional con entregas parciales de producción	8	8	201
Cooperativas en liquidación directa	3	3	55
Cooperativas en liquidación directa con entregas parciales de producción	16	16	212
Cooperativas originarias sin entrega de leche	21	365	397
Productores asociados provenientes de cooperativas asociadas	0	355	399
Otros productores asociados	0	39	41
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>799</b>	<b>1517</b>

Fuente: Datos extraído de las publicaciones de SanCor CUL.

Cabe destacar que casi el 99% de las cooperativas decidieron quedarse en SanCor ya que al año 2005, previo a la reforma del estatuto, eran 62 las cooperativas asociadas.

### **III. B). SERVICIOS QUE BRINDA A SUS ASOCIADOS**

Entre los servicios que brinda a sus asociados, se puede mencionar que los ubica a la vanguardia en materia de calidad, gestión y demás requerimientos. Se pueden dividir en:

- *Asistencia técnica:* Programas de asistencia a las cooperativas primarias. Asistencia a productores y/o grupos de asesoramiento. Producción y conservación de forraje. Alimentación del plantel lechero. Manejo reproductivo - genético y sanitario del rodeo lechero. Crianza y recría del ganado. Manejo de suelos y efluentes.
- *Economía agraria:* Programas de computación para el manejo de empresas agropecuarias. Costos de producción. Administración y gestión.
- *Calidad de leche:* Calidad higiénico - sanitaria: Asesoramiento en higiene y lavado de tambos. Asesoramiento sobre control de mastitis. Composición Química (grasa, proteína, sólidos). Sistema de Aseguramiento de Calidad SanCor (SACS). Desarrollo e implementación. Instalaciones y equipos de ordeño y enfriado: Diseños de instalaciones. Control de funcionamiento de la máquina de ordeño. Asesoramiento y asistencia en equipamientos para ordeño y enfriado.
- *Control de calidad:* Analíticos Programados: Químicos: grasa, proteína, sólidos. Calidad: Unidades Formadoras de Colonias (UFC), Células Somáticas (CS). Prueba de Anillo en Leche (PAL). Sustancias indeseadas: antibióticos, inhibidores, etc. Analíticos puntuales: Calidad de agua. Calidad de alimentos. Componentes especiales de la leche.
- *Servicios agropecuarios:* Confección de reservas (silaje, henificación). Pulverización, labranzas. Siembra directa de cultivos. Manejo de efluentes. Otros.
- *Provisión de insumos:* Semillas. Suplementos y concentrados. Veterinarios. Insumos del agro en general.

- *Asesoramiento técnico:* Programa de asesoramiento y capacitación para productores y tamberos.
- *Servicios generales:* Asistencia financiera. Seguros. Servicios de Salud. Entre otros.

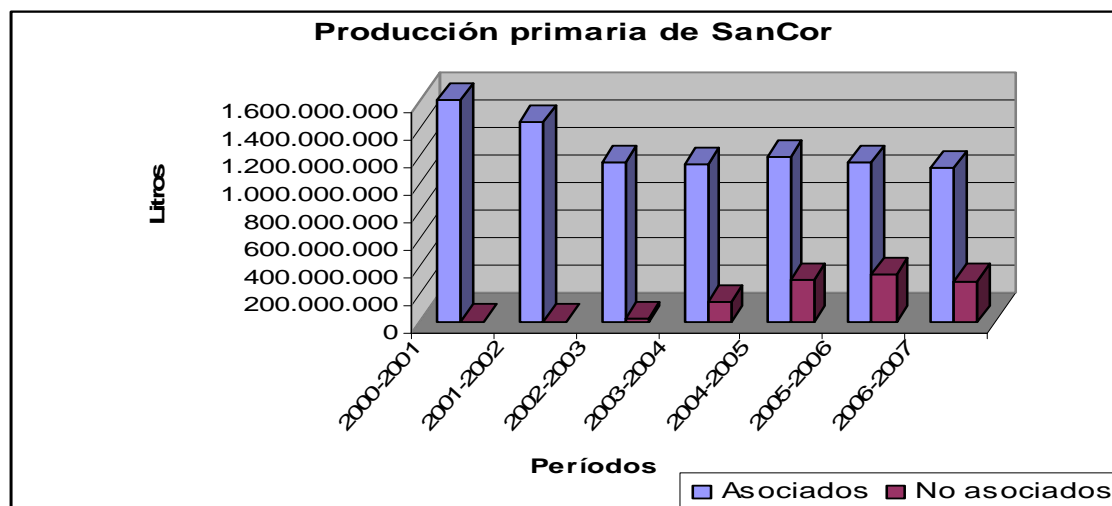
### III. C). COMPARACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE SANCOR CON LA PRODUCCION NACIONAL (EN LITROS DE LECHE)

**Cuadro Nº 3**

Año	Asociados	No asociados	TOTAL	NACIONAL	%
2000-2001	1.599.244.000	1.292.674	1.600.536.674	9.816.600.000	16.30
2001-2002	1.447.085.000	1.880.814	1.448.965.814	9.474.600.000	15.29
2002-2003	1.152.060.000	26.000.000	1.178.060.000	8.528.600.000	13.81
2003-2004	1.134.759.411	139.000.000	1.273.759.411	7.951.300.000	16.02
2004-2005	1.197.560.000	306.000.000	1.503.560.000	9.168.700.000	16.40
2005-2006	1.155.618.614	344.849.656	1.500.468.270	9.493.300.000	15.81
2006-2007	1.106.618.397	294.895.772	1.401.514.169	10.161.500.000	13.79

Fuente: En base a datos de Memorias y Balances de SanCor y de la SAGyPA.

**Gráfico Nº 3**



Fuente: En base a datos de Memorias y Balances de SanCor y de la SAGyPA.

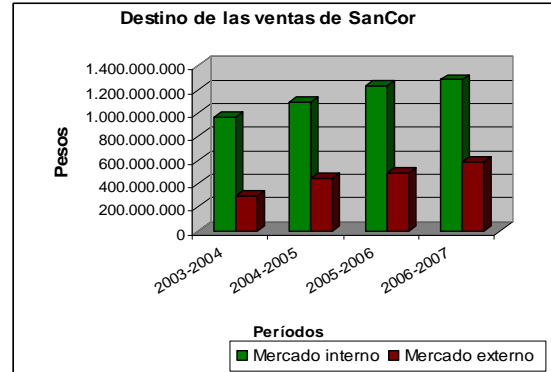
Se puede observar que SanCor participa aproximadamente en el 15 % de la producción nacional láctea, teniendo en cuenta la producción informal y el 20% sin ésta.

### III. D). VENTAS DE SANCOR

Cuadro Nº 4

Períodos	Mercado Interno	Mercado Externo	Total
2003-2004	964.024.510	300.558.596	1.264.583.106
2004-2005	1.094.061.000	449.415.000	1.543.476.000
2005-2006	1.233.232.000	488.929.000	1.722.161.000
2006-2007	1.281.985.000	583.923.000	1.865.908.000

Gráfico Nº 4



Fuente: En base a datos de Memorias y Balances de SanCor.

El cuadro Nº 3 nos muestra las ventas nacionales e internacionales de la producción láctea de la cooperativa evidenciándose una fuerte participación de las ventas en el mercado interno.

### III. E). RECURSOS HUMANOS

La política de Recursos Humanos está alineada con la dinámica de los cambios tecnológicos, económicos y culturales que se han vivido en nuestro país, privilegiando el accionar para el objetivo de potenciar eficiencia y productividad. La capacitación de todo el personal ha sido constante en sus distintos niveles, con especial énfasis en lo relativo a los procesos productivos y al trabajo en equipo, base prioritaria para alcanzar el liderazgo que estratégicamente se ha propuesto la Cooperativa.

Durante el último año (2006-2007) se han iniciado evaluaciones de desempeño individual, proceso que se continuará desarrollando durante el próximo ejercicio y quedará establecido como práctica formal.

Se ha puesto en marcha un programa de revisión de las estructuras, para detectar a personas claves y eventuales directivos futuros, con miras a retenerlos y formarlos de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.

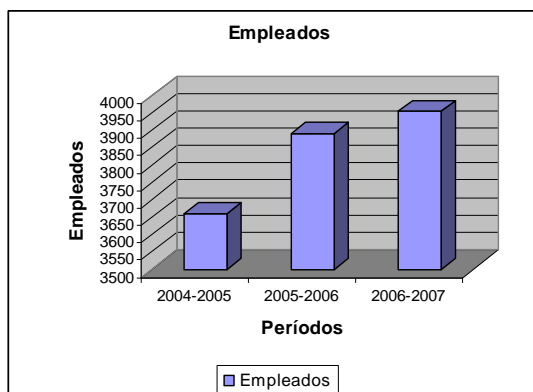
*En lo referente a la Higiene y Seguridad en el trabajo, se ha instrumentado un programa de capacitación acorde con los riesgos específicos de cada puesto de trabajo. Se han capacitado durante el presente ejercicio a 1.600 empleados, duplicándose este número respecto del ejercicio anterior.*

Al cierre del 2007 la cooperativa contaba con una dotación de 3954 personas.

Con respecto al año anterior, el número de empleados aumento, pasando de 3659 a 3889 dado que se internalizaron las tareas de limpieza, vigilancia, operadores logísticos, servicios varios, en concordancia con las tendencias actuales en el mercado de trabajo.

**Cuadro Nº 5**

Año	Empleados
2004-2005	3659
2005-2006	3889
2006-2007	3954

**Gráfico Nº 5**

Fuente: Memorias y Balances de SanCor CUL

### III. F). INTEGRACIÓN

Existe una tendencia a nivel mundial respecto a la integración y fusión de las cooperativas lácteas; tal es el caso de Holanda donde se han fusionado las cooperativas más grandes del sector. Se ha dado un caso similar con tres grandes cooperativas alemanas y en Estados Unidos se multiplican los acuerdos de asociación.

Esta búsqueda de alianzas no se limita a los mercados internacionales. Dentro de nuestro país, y en especial dentro de SanCor, los acuerdos de integración y fusión se encuentran presentes dentro de su historia, no descartándose la posibilidad de nuevos acuerdos con otras empresas argentinas.

Esta intención no es casual ya que los directivos de la cooperativa saben que "el crecimiento de la lechería argentina y de SanCor provendrá, de aquí en más, del mercado externo". Y para poder hacer frente a este desafío la firma necesita sumar escala y volumen de negocios lo más rápido posible.

Pero, además, esta cooperativa láctea viene encarando desde hace un tiempo una serie de iniciativas que buscan hacerla más competitiva.

Ejemplo de esto es SanCor CUL, que en su estatuto manifiesta que *"Por resolución de la Asamblea, o del Consejo de Administración ad-referéndum de ella, la Cooperativa podrá asociarse con otras para formar una federación o adherirse a una ya existente, a condición de conservar su autonomía e independencia. Podrá, asimismo, asociarse o constituir personas de otro carácter jurídico, a condición de que sea conveniente para su objeto social y no desvirtúe sus propósitos de servicio". (art. 8).*

En línea con este criterio, la preocupación y la acción de la conducción superior continúa manteniendo en foco las cuestiones atinentes a la transformación empresarial requerida por los cambios de diversa índole - económicos, políticos, sociales, tecnológicos, etc.- que caracterizan su entorno actual.

Dentro del marco determinado por las pautas de planeamiento estratégico, se adoptaron decisiones conducentes a la concentración en el negocio lechero. Y para ampliar el campo de acción, tanto en lo productivo como en orden a la incorporación de recursos tecnológicos y económicos o facilitar su acceso a diversos mercados, SanCor evalúa constante y positivamente integrar asociaciones con empresas afines, del país e internacionales.

Esto ha llevado a diseñar una estrategia global del complejo institucional, fruto de un profundo análisis, para el que se recurrió al intercambio de ideas con las cooperativas, funcionarios y productores, teniendo en cuenta también el ejemplo de experiencias exitosas, con el fin de potenciar el cooperativismo lechero a través de alianzas con otras instituciones y hacer de SanCor, el centro de un proyecto de vida para sus integrantes.

Mientras la empresa madre –la cooperativa láctea– encaraba esta reingeniería, los directores siguieron avanzando en la integración de nuevos negocios sinérgicos. Las actividades del grupo SanCor se extendieron hacia diferentes empresas para arribar a la solución de diversos inconvenientes que se iban plantenado durante la vida de la cooperativa en distintos momentos. Se pueden mencionar entre otras: Medicina Privada SA y SanCor Mutual , Unidos AFJP (la participación de Unidos AFJP, se vendió manteniendo SanCor con ésta sólo lazos no económicos ), Prevención ART, SanCor Seguros, (actualmente ya no depende de SanCor), Insumos Integral -materiales agrícolas- (en la actualidad está abocado a cuestiones de informática, presta provisión de insumos agropecuarios a los socios y a la comunidad a través de Aproagro), Patrulla –seguridad- (ésta se vendió) y Cooperativa Publicidad (en su momento sirvió para trabajar la cuestiones publicitarias de las cooperativas en general, no solamente de SanCor, pero con el tiempo quedó sin efecto, y en la actualidad está pasando a formar otra sociedad con objeto lechero.

A través de la asociación con otras cooperativas y entidades afines, SanCor participa en las empresas que se detallan en el cuadro siguiente:

**Cuadro Nº 6: Empresas controladas por SanCor CUL**

Entidad	Domicilio	Fecha de cierre de ejercicio	Participación Directa en el Capital	Participación Directa e Indirecta en el Capita
El Hornero S.C.	Sunchales (Santa Fe)	30 de junio	99,50 %	99,50 %
Coop Publicidad S.C.	Sunchales (Santa Fe)	30 de junio	90,00 %	99,95 %
Amplicampo Inversora S.A.	Sunchales (Santa Fe)	30 de junio	95,00 %	95,00 %
SanCor do Brasil Prod.Alim. Ltda.	San Pablo (Brasil)	31 de diciembre	92,00 %	99,96 %
Integral Insumos S.C.	Sunchales (Santa Fe)	30 de junio	98,00 %	99,99 %
Sodecar S.A.	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	30 de junio	50,00 %	63,45 %
Establec. Lácteos San Marco S.A.	Córdoba (Cba.)	30 de junio	-	99,50 %
Nobleplus S.A.	Montevideo (Urug.)	30 de junio	-	99,98 %
Aproagro S.A.	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	30 de junio	-	95,00 %
Sancor Dairy Corporation	Miami (USA)	30 de junio	100,00 %	100,00 %
Arla Foods Ingredients S.A.	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	31 de diciembre	50,00%	50,00%
Lácteos Río de la Plata S.A.	Uruguay	30 de junio	99,90 %	99,90 %

Fuente: Memorias y Balances de Sancor. Año 2007

### **Sodecar (Carne - chacinados)**

Sodecar S.A. (Sociedad de Carnes), tiene origen en el año 1998 y está integrada, en partes iguales, por Uncoga -Unión de Cooperativas Ganaderas- y SanCor, ambas son cooperativas de segundo grado que unieron esfuerzos para expandir el frigorífico.

La historia de Sodecar tiene varias décadas, aunque el frigorífico reconvirtió su razón social en el año 1998. Hasta esa fecha, el frigorífico se denominaba Uncoga y era una Federación de Cooperativas ganaderas integrada por doce cooperativas de la zona centro-oeste de la provincia de Santa Fe y este de Córdoba y por SanCor Cooperativas Unidas Limitada.

SanCor tiene a su cargo la distribución de los productos manufacturados a través de su red comercial. En tanto, Uncoga mantiene como objetivos la comercialización de hacienda en pie de sus asociados y la prestación de servicios a Sodecar S.A.

La actividad principal de este frigorífico es la faena de vacunos y porcinos para la elaboración productos manufacturados, siendo las principales líneas los salazones secos y cocidos, embutidos frescos, secos y cocidos, chacinados y grasas comestibles.

### **Alianza Láctea Global**

Esta alianza parte de una manifestación de principios, ya que el consumo interno a fines de 2001 había comenzado a disminuir considerablemente, no sólo como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo de la mayoría de la población, sino también producto de la incertidumbre y la ausencia de directrices claras en la política económica. Este complejo contexto trajo aparejado la creación de esta Alianza Láctea Global que fue una alternativa que eligieron Argentina, Australia, Brasil, Chile, Nueva Zelanda, Paraguay y Uruguay, (todos países que no subsidian sus producciones ni sus exportaciones de productos lácteos y miembros del Grupo Cairns) para intentar crear un sistema de comercio global más justo.

El reconocimiento de esta realidad llevó a los países productores de lácteos no subsidiados a conformar esta Alianza Láctea Global, cuyo lanzamiento tuvo lugar a principios de octubre de 2002 en la ciudad de Buenos Aires. Se trataba de una coalición sustentada en el convencimiento de que sólo podrán aprovechar su potencial competitivo en la medida que las condiciones de acceso a los mercados hagan viable un posicionamiento equitativo de todos los participantes, y también en la seguridad de que, el logro de dicha meta depende del esfuerzo conjunto y sistemático de los países directamente afectados. Esta iniciativa representaba una gran oportunidad para las empresas lecheras de la Argentina, ya que tendía a profundizar la liberalización del comercio mundial de lácteos a través de la eliminación de los subsidios a la exportación.

### **Arla Foods Ingredients SA (AFISA)**

Arla Foods Ingredients S.A. es un joint venture formado, en el año 2002, por SanCor Cooperativas Limitada y la cooperativa sueco-danesa Arla Foods, con el objetivo de industrializar y comercializar ingredientes lácteos en la Argentina y fundamentalmente, en mercados internacionales.

En la localidad de Porteña, provincia de Córdoba, se instaló una planta de procesamiento con una capacidad de 1.500.000 litros diarios de suero. Esta planta permite obtener proteínas funcionales que se aplican en nutrición. Lo hace a partir del suero, que antes se trataba como desperdicio o complemento de forraje.



Esta alianza ha permitido agregar valor a la materia prima disponible, generando de este modo empleo y dinamizando la economía regional.

Hasta el nacimiento de la planta de Porteña, el país importaba los productos que ahora se fabrican en la localidad cordobesa. Esto le ha permitido a SanCor dar valor a un subproducto de sus plantas queseras y participar en las ganancias que dejan las proteínas.

### **III. G). ADAPTACIÓN DE SANCOR A LOS CAMBIOS PLANTEADOS POR LA INTEGRACIÓN REGIONAL**

---

Respecto a esta adaptación, si bien la cooperativa ya se encontraba operando con los países miembros del bloque, como es el caso de Brasil, mayor destinatario de las exportaciones de la cooperativa. Luego de la apertura económica, todos los países miembros han aumentado su producción. Durante la década del 90 el sector lechero experimentó cambios en el comercio internacional, Argentina y Uruguay se consolidan como exportadores y Brasil comenzó a autoabastecerse cada vez más.

Superado el boom del consumo posterior a la convertibilidad, comenzaron a incrementarse las exportaciones de productos lácteos. Entre el año 1996 y 1998 el MERCOSUR fue el principal destino de las exportaciones de SanCor, era lógico que no se podía quedar sólo con ese panorama comercial, ya que, dadas las capacidades de Brasil y Argentina, muy pronto este bloque sería autoabastecido, lo cual llevaba a pensar en una colocación de la producción en terceros mercados.

Buscando tener una actuación más profunda y continua en el mercado internacional, se creó el Área Internacional, la cual tenía como misión *“facilitar el tránsito de SanCor hacia una lechería integrada al mundo, no sólo desde una perspectiva del comercio exterior, sino coordinando la integración con la economía global a través de negocios con empresas extranjeras”* (Revista SANCOR Marzo 1999). En la actualidad esta área quedó sin efecto ya que, a partir de la integración o asociación con Fonterra, ésta pasó a cumplir con esa misión.

Pero a nivel regional, es importante destacar lo sucedido, ya que se pasó de una posición deficitaria a otra con una situación de superávit del bloque. Observándose que en lo que va del MERCOSUR, el precio de la leche casi se ha homogeneizado, salvo en el año 2002, situación difícil para la Argentina.

Puede manifestarse entonces que el MERCOSUR, ha funcionado eficazmente con el sector lechero, pues a pesar de la disputa comercial, el bloque muestra una producción creciente, con condiciones de competencia parejas que permite que todos los países puedan orientarse hacia las exportaciones.

Cabe aclarar que la cooperativa en estudio no escapó a esta realidad, ya que adoptó como estrategia empresarial, utilizar al máximo la capacidad industrial instalada e incrementar su producción, con el objetivo de lograr más leche, aumentando los ingresos a un menor costo.

#### **Fonterra**

Otra integración comercial, producto del mundo globalizado, fue la firma en el año 2004 del Acuerdo Comercial con Fonterra, (Nueva Zelanda) líder mundial en producción y comercialización de lácteos-, a partir del cual la cooperativa neocelandesa comercializa y distribuye fuera del país productos tipo "commodity" elaborados por SanCor, siendo la principal

vía/destino de exportación esta cooperativa neocelandesa, que cuenta, entre sus países clientes, a Argelia, Egipto, Cuba, Vietnam, Venezuela, Chile y Senegal entre otros. Estados Unidos y Brasil, en estos casos con ventas por parte de SanCor, se ubicaron en el segundo y tercer lugar de acuerdo a los volúmenes vendidos al exterior.

Los productos que vende SanCor a través de ellos son principalmente leche en polvo (en bolsas de 25 kg.) y quesos a granel.

El acuerdo contempla que Fonterra tiene la obligación de buscar los clientes y colocar la oferta exportable de SanCor, en lo que se refiere a leche en polvo. La contrapartida es que la cooperativa es la representante de la firma neocelandesa en todas las compras que Fonterra realice en la Argentina.

### **SanCor Dairy Corporation**

En el año 2000 ha sido constituida la subsidiaria en USA SanCor Dairy Corporation. Ésta actúa como receptora de las licencias de importación otorgadas por el gobierno argentino para acceder a dicho mercado, abarcando también las licencias históricas otorgadas directamente por el gobierno de Estados Unidos.

### **UTE SanCor – DPAA**

También, en el año 2004, a través de una Unión Transitoria de Empresas, denominada “UNION SANCOR CUL / DPAA UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS”, SanCor y Dairy Partners Americas Argentina S.A. (DPAA) se han unido para la producción, distribución y comercialización en Argentina de yogur, quesos frescos (ricota, petit suisse y queso crema), leches fermentadas, flanes y postres y de leches fluidas y saborizadas.

DPAA, una sociedad conformada por la empresa Nestlé Argentina S.A. y por la neocelandesa Fonterra Holdings (Argentina) Limited. Se ha vinculado comercialmente a SanCor, con el objeto de comercializar ciertos productos de sus propias producciones con el fin de hacer más eficiente su producción, distribución y comercialización en la República Argentina.

En esta unión, cada una de las entidades participa en un cincuenta por ciento, disponiendo cada empresa alguna de sus plantas industriales para el desarrollo comercial.

Esta integración suministró una serie de beneficios como la ampliación de la cartera de productos, el fortalecimiento de la capacidad de innovación, la protección e incremento de la fuente laboral y un considerable crecimiento de las ventas en este rubro.

### **Sancor do Brasil**

SanCor abrió su filial en Sao Pablo en el año 1986, con la denominación "SanCor Do Brasil Productos Alimenticios Limitada", buscando satisfacer la demanda del mercado de lácteos brasileño.

La empresa está invirtiendo en un gran centro de distribución, con capacidad para industrializar algunos productos en las afueras de San Pablo. En la medida que las condiciones del principal socio del MERCOSUR mejoren, la compañía apurará sus pasos para agrandar su propia presencia industrial, una estrategia en la que no descartan la posibilidad de adquirir alguna empresa brasileña.

## **Cooperación con Venezuela**

Luego de la devaluación de fines de 2001, SanCor Cooperativas Unidad Ltda. se encontró con una deuda financiera en dólares contando con ingresos, en su mayoría en moneda local, provocando una profunda crisis financiera.

La recesión económica de fines de los años 90, y la salida de la convertibilidad en enero de 2002, dejaron a la empresa endeudada en dólares y en una situación financiera endeble. A eso se sumó en el último año la imposibilidad de trasladar los aumentos de los costos de producción a los precios por los acuerdos firmados con el Gobierno Nacional.

Pero, dada la evolución macroeconómica de esos años y la concepción estratégica asumida por la cooperativa respecto de mejorar sus ventas en los mercados externos y mantener el posicionamiento local, permitió que la misma pudiera negociar su deuda con los acreedores.

La deuda consolidada era aproximadamente de 167 millones de dólares, que se pagará con fondos provenientes de Venezuela. El acuerdo consiste en que:

*SanCor recibirá, a través del BANDES, US\$ 135 millones (ciento treinta y cinco millones de dólares estadounidenses), los que se dividen en dos tramos: uno de US\$ 80 millones (ochenta millones de dólares estadounidenses), destinado a cancelación de deuda financiera de la cooperativa; y otro tramo de US\$ 55 millones (cincuenta y cinco millones de dólares estadounidenses) para capital de trabajo. SanCor Cooperativas Unidas Ltda. cancelará este préstamo mediante dos mecanismos: a) con la provisión de 68 mil toneladas de leche en polvo entera en bolsas de 25 kilogramos, de acuerdo a un cronograma establecido a tal efecto, que contempla cantidades específicas para cada año de duración del contrato; b) con transferencia de tecnología lechera para aplicar en Venezuela, contando para esto con la colaboración del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) de la Argentina. El período de amortización del capital se establece en doce años y la tasa de interés a aplicar es del 3% anual. SanCor podrá adelantar la cancelación de la deuda de acuerdo al flujo de caja de sus operaciones. El precio equivalente de la leche en polvo a entregar como cancelatorio de los vencimientos será el vigente en el mercado internacional en ese momento. (Revista SanCor, 2007).*

Esta operación garantiza la colocación de un importante volumen de leche en polvo (en total serán 180 mil toneladas) en uno de los mercados más demandantes de los últimos años, al punto de haberse convertido en el más importante destino exterior para SanCor durante 2005 y 2006, y el segundo para Argentina.

Respecto de la transferencia de tecnología, esta es una modalidad distinta, no se trata de una operación financiera convencional sino que es un préstamo que está inscripto dentro de un nuevo esquema construido en la relación de intercambio que prevé más que la cancelación, en moneda de curso legal, financieramente, el pago en productos y sobre todo transferencia de tecnología y de conocimiento.

Se habla de conocimiento porque no se trata sólo de instalar maquinarias, sino que junto con la tecnología se pueda tener el adiestramiento y los conocimientos que permitan producir innovaciones sobre la tecnología que se transfiera. Se busca un nuevo modelo de integración que rompa con los viejos paradigmas. Se busca armar una estructura industrial complementaria, no solamente en la cadena productiva sino complementaria en el conocimiento y en el proceso de producción.

*“Existe un compromiso y queremos, por ejemplo, transferir al país venezolano conocimientos y tecnología que por años desarrolló Argentina y que requieren de un proceso de industrialización”. (Revista SanCor, 2007).*

*“Argentina puede ayudarnos mucho y nosotros podemos contribuir de alguna manera con el proceso de relanzamiento industrial argentino”. (Revista SanCor, 2007).*

El acuerdo forma parte de la búsqueda de distintas formas de intercambio. Este convenio tiene importancia cualitativa en términos de rediseñar modelos de cooperación. El trabajo comienza con un diagnóstico de la situación venezolana y la recomendación de lo que debería hacerse para instalar y desarrollar nuevas industrias.

Este proceso de cooperación fue iniciado hacia fines de 2006, y denota la firme voluntad de la cooperativa de avanzar en la búsqueda de soluciones definitivas para la marcha empresarial, en beneficio de sus asociados, empleados, colaboradores y consumidores. La mejora de la situación patrimonial y financiera que los acuerdos alcanzados le proveen, le permiten a SanCor retomar la ágil senda de la competitividad, la productividad y la eficiencia, reteniendo el liderazgo del sector lechero nacional, y manteniendo su forma cooperativa ya que, previo al mismo, existieron otras ofertas de salvataje pero que no garantizaban la figura cooperativa.

### **Otras integraciones no comerciales**

#### **Agencia Francesa para la Cooperación**

Dando respuesta al mercado cada vez más globalizado, se debe hacer referencia a la firma del acuerdo de cooperación técnica llevado a cabo entre la cooperativa SanCor y la Agencia Francesa para la Cooperación, con el objeto de realizar intercambios de técnicos, jóvenes y dirigentes cooperativistas de ambos países, para mantener capacitados a los recursos humanos en aspectos específicos de la actividad y la asistencia profesional por parte de expertos franceses. En la actualidad, los intercambios que se realizan con esta agencia son casi nulos.

#### **Federación de Centros Juveniles Agrarios Cooperativista Zona SanCor**

Es una asociación civil, sin fines de lucro, que nació a instancias de la Comisión Organizadora de la Juventud Agraria Cooperativista de SanCor Cooperativas Unidas Limitada el 10 de septiembre de 1950; que tiene como objeto lograr una capacitación integral (técnica, humanística y cooperativista) e inserción laboral, a través de proyectos de desarrollo sustentables, para jóvenes del sector agropecuario.

Esta federación, entre sus actividades de capacitación, pretende promover en los jóvenes el desarrollo de una actitud cooperativa y la aptitud técnica empresarial en pos de lograr un eficaz y competente empresario cooperador, buscando profundizar la relación de SanCor con los hijos de sus productores, inclusive en las áreas dirigenciales.

A efectos de conocer nuevas experiencias, compartir distintas costumbres familiares, desarrollar proyectos conjuntos con otras juventudes y ofrecer nuestra organización a jóvenes de otros países, se llevan a cabo las actividades de pasantías e intercambios con jóvenes y la conformación de redes organizadas con el fin de una mejor perfección. Se realizan intercambios con jóvenes de la Asociación Nacional de Productores de Leche (APNL) de Uruguay, Colonias Unidad de Paraguay y Cooperativa Agropecuaria Tres Fronteras Ltda. (COTREFAL) de Brasil.

También forman parte de la Red de Jóvenes Rurales Cooperativistas del Cono Sur con juventudes de Paraguay y Uruguay, siendo los objetivos de esta red fortalecer la integración a

través de la aplicación de la red, estudiar la problemática del joven rural cooperativo del Cono Sur; planear y desarrollar diferentes estrategias frente a la problemática y fomentar las vinculaciones con entidades y/o personas. Se comenzaron a organizar encuentros internacionales, dentro de los cuales se debaten temas de importancia relevante para el desempeño del Joven Rural en su ámbito local.

A nivel nacional, participan en la Red Regional de Jóvenes Rurales Cooperativistas, con jóvenes de otras cooperativas y tienen por objetivo trabajar en el mejoramiento de la calidad de vida de la familia rural en pos de la defensa del agro – local.

La Federación también tiene un convenio con una Fundación suiza “AVINA” a través del cual realizó un proyecto denominado “Alternativas Productivas de los jóvenes Cooperativistas Rurales” donde se busca promover la inserción económica y social de los jóvenes hijos de productores agropecuarios en su medio rural y fomentar el desarrollo de modelos alternativos de diversificación de la producción.

#### IV. ANÁLISIS FODA DE SANCOR CUL

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran volumen de endeudamiento.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalización del sector: se dio un progresivo ingreso de capital internacional y una retirada del mercado de capitales nacionales. El ingreso de capital extranjero al negocio lechero con condiciones financiera diferentes porque se fondean en el exterior y además cuentan con diferente experiencia y tecnología y en un mercado como el lácteo marca la diferencia.</li> <li>• Continuidad de las fuertes distorsiones en el mercado internacional (subsidios, cuotas, barreras no-arancelarias, etc.</li> <li>• Competencia con la industria informal.</li> <li>• Situación financiera endeble.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuertes inversiones en modernización e instalación de plantas.</li> <li>• Creciente inserción de los productos en el mercado internacional.</li> <li>• Esfuerzos en investigación y desarrollo.</li> <li>• Buen posicionamiento en el mercado interno.</li> <li>• Aprovechamiento de economías de escala.</li> <li>• Adecuados sistemas de distribución.</li> <li>• Posibilidad de rápida adaptación a las exigencias.</li> <li>• Filosofía cooperativa, plantea el desarrollo de la cadena láctea como obra de la acción asociativa.</li> <li>• Apela al compromiso de los asociados.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las exigencias de calidad de procesos y productos.</li> <li>• Perspectivas de crecimiento del consumo mundial de varios productos.</li> <li>• Acuerdos comerciales con países latinoamericanos (grandes importadores).</li> </ul>

Para concluir, consideramos adecuado resaltar, como aspectos relevantes vislumbrados, la necesidad de la industria lechera del país de aunar fuerzas entre los integrantes del sector, para así lograr incrementar el poder de negociación frente a las grandes cadenas de distribución y de este modo anticiparse a los desafíos impuestos por el mercado global.

## **V. CONCLUSIONES FINALES**

---

Como se ha mencionado en el presente estudio, SanCor Cooperativas Unidas Limitada es una cooperativa que tiene una relevante historia a través de sus 68 años de actividad ininterrumpida en el rubro lácteo siendo una empresa 100% nacional y el mayor exportador de lácteos del país, teniendo como principal desafío llevar la lechería argentina al máximo nivel internacional.

Consolidándose como cooperativa líder en la industria láctea latinoamericana, procesa el 20% de la producción de leche del país y tiene una fuerte presencia en diversas zonas productivas, comercializando sus productos en el mercado nacional e internacional y disponiendo del más avanzado desarrollo tecnológico en sus equipos y procesos.

En la actualidad vende sus productos en más de 30 países y cuenta con filiales en Brasil y Estados Unidos y delegaciones en México y otros países de Latinoamérica.

Con respecto a la adaptación de SanCor a los procesos de integración regional y comercialización a nivel MERCOSUR, si bien esta cooperativa ya se encontraba operando con los países miembros del bloque, en especial Brasil, se puede destacar que entre los años 1996 y 1998 el MERCOSUR fue el principal destino de las exportaciones de la cooperativa.

SanCor ha sabido potenciar el cooperativismo lechero a través de alianzas con otras organizaciones cooperativas y participación en otras empresas del sector a nivel nacional e internacional.

Sancor lleva adelante estas, y otras actividades, para que sus productores puedan tener una salida, refiriéndonos a ello, tanto en la salida al mercado, como de nuevas posibilidades planteadas a los asociados. Ya que, como establece en su misión, está destinada a satisfacer las necesidades de los productores tamberos, lograr el desarrollo y bienestar de todos aquellos que la integran, orientando sus acciones a los requerimientos de los consumidores.

Por todo esto, se puede evidenciar que SanCor alienta nuevas formas de asociaciones con aliados estratégicos, con quienes comparte los mismos valores y la disponibilidad hacia la innovación productiva. Alianzas, que redundan en beneficios para sus partes y las comunidades en las que se insertan, y que posibilitan consolidar la apertura al mundo, reconociendo que es la fuerza de ese capital lo que impulsará a las empresas y las naciones hacia su madurez y desarrollo.

Con respecto a los procesos de globalización, SanCor ha sabido dar respuesta al mercado cada vez más globalizado, firmando acuerdos de cooperación técnica con instituciones internacionales con el objeto de realizar intercambio de jóvenes y dirigentes para mantener capacitado a los recursos humanos en los aspectos específicos de la actividad.

En cuanto a la generación de empleo y puestos de trabajo, la cooperativa, al cierre del ejercicio 2007, contaba con una dotación de 3.954 personas, sin considerar los puestos de trabajo que generan los 1.517 tambos de los productores y cooperativas asociadas.

La política de recursos humanos está alineada a la dinámica de cambios tecnológicos, económicos y culturales con el fin de potenciar la eficiencia y productividad realizando constante capacitación del personal para alcanzar el liderazgo propuesto por la cooperativa.

Por lo dicho anteriormente podemos afirmar que SanCor es un claro referente de adaptación a los procesos de globalización e integración regional pudiendo ser tenida en cuenta como ejemplo de experiencia exitosa a ser reproducida por otras organizaciones cooperativas de los países del MERCOSUR.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

---

- LATTUADA, Mario José, Et. At. (2004). *El complejo lácteo en una década de transformaciones estructurales*. Ed. Indugraf SA. Buenos Aires. Argentina.
- INAES. (2007). *Las Cooperativas y Mutuales en la República Argentina*. Resultados del reempadronamiento.
- GUTMAN, Graciela, et. al. (2003). *Los ciclos en el complejo lácteo argentino. Análisis de políticas lecheras en países seleccionados*. <http://www.sagpya.mecon.gov.ar>
- UNIVERSIDAD ARGENTINA DE EMPRESAS. (2004). *Evaluación del poder de mercado en el sector lácteo*. <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/>
- SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS DE LA NACIÓN. *Producción argentina de leche- serie mensual*. [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/lacteos/docs/02\\_Nacional/serie/Prod\\_Mensual.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/lacteos/docs/02_Nacional/serie/Prod_Mensual.htm)
- Productos lácteos. ARGENTINA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL. 2006. versión digital. [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r\\_38/cadenas/Lacteos\\_Productos\\_lacteos.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_38/cadenas/Lacteos_Productos_lacteos.htm)
- Memorias y Balances de SanCor Cooperativas Unidas Limitada.
- Revistas SanCor. Años 1999, 2000,2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.
- Estatuto Social Vigente año 2005 de SanCor.
- COMISIÓN NACIONAL DE VALORES. *Información de las entidades emisoras*. <http://www.cnv.gov.ar/bajocontrol.asp?Lang=0>
- ROJO, Sofía y GRACIA, Beatriz (2004). *Transformaciones recientes en la Cadena de la leche en Argentina y sus implicancias para el consumo*.