

¿Qué Puede Cambiar para el Tambero si se Vendiera SANCOR?

La Nación 25 de Junio de 2016

Marcos Gallacher

“Fuerza y debilidad de las cooperativas” se titula una nota de nuestra autoría publicada en esta sección del diario el 20 de febrero último. La misma analiza por qué las cooperativas - pese a tener beneficios impositivos y en algunos casos de acceso al financiamiento – en general no desplazan a empresas convencionales en los mercados en los que operan.

En relación a lo anterior, las dificultades por las que actualmente atraviesa SANCOR hacen que cobre especial relevancia el contraste entre la forma cooperativa por un lado, y la empresa convencional por otro.

Primero un poco de historia. Inversiones realizadas por SANCOR en la segunda mitad de la década del '90 resultaron en una acumulación de pasivos del orden de los 160 millones de dólares. En 2006, crecientes dificultades resultaron en la posibilidad de que SANCOR fuera vendida a terceros. Dos grupos empresarios, uno extranjero y el otro local mantuvieron conversaciones con el objetivo de una eventual compra. Por supuesto, de llevarse a cabo una adquisición SANCOR dejaría de ser una cooperativa para así convertirse en una empresa convencional ya sea de capital extranjero o local. Finalmente SANCOR no fue vendida: un acuerdo entre el Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (BANDES) y las autoridades cooperativas permitieron acceder a financiamiento a cambio de la provisión de leche en polvo.

Lo ocurrido lleva a varias reflexiones. Por un lado, existen riesgos en intentar resolver problemas económicos a través de mecanismos políticos. En efecto, pagar deuda con envíos de leche en polvo puede haber sido (para el acreedor) un mecanismo atractivo cuando el precio del producto recibido superaba los US\$ 4.500 por tonelada. Las cosas cambian si este precio baja a US\$ 2.500 o menos. Si la negociación se hubiera llevado a cabo entre privados, y no entre una cooperativa y un banco público, el resultado posiblemente hubiera sido distinto: por de pronto, la política hubiera ocupado el asiento trasero, dejando “al frío mercado” al

volante. La necesidad de mantener reputación, el uso de mecanismos de arbitraje y las “obligaciones cruzadas” entre contratantes hubieran resultado en mayor (aunque no absoluta) seguridad a los acuerdos logrados.

Pero el problema de SANCOR puede analizarse desde otro punto de vista. ¿Por qué una cooperativa que pasa dificultades financieras resulta un blanco atractivo para inversores privados, ya sea locales o extranjeros? ¿Qué tienen estos inversores que “hace la diferencia” para transformar un negocio deficitario en uno rentable?

Los inversores apuestan a adquirir activos por un valor menor que el que alcanzarán con el cambio de gestión. Para lograr esto el inversor tomará medidas de control de costos que la gerencia cooperativa posiblemente demoró por considerarlas “políticamente inviables”. En efecto el traspaso de la propiedad de activos generalmente facilita la renegociación de contratos (ya sean tácitos o formales). Por ejemplo, la permanencia de parte de los más de 4700 empleados de SANCOR (más de 3 empleados por cada uno de los 1400 tambos que entregan leche a la cooperativa) será sometida a cuidadoso escrutinio.

La nueva gestión podrá también rever contratos que la vinculan con productores de leche: bajo la forma cooperativa estos productores recibían beneficios no asociados a venta de leche (asistencia técnica y veterinaria, prepaga propia, supermercado con cuenta corriente, escuelas y clubes, concesionaria de vehículos) que los favorecían como productores pero los desfavorecían como socios de la cooperativa (el delicado estado financiero de esta así parece mostrarlo). De ser vendida SANCOR, parte de esos “beneficios cooperativos” desaparecerían o de seguir existiendo serían compensados a través de menores precios de la leche. En definitiva, el productor evaluará si prefiere los mayores “beneficios cooperativos” que antes recibía y menor precio de la leche, o menores beneficios junto con mayor precio del producto vendido.

En la organización privada es el mercado de capitales el que disciplina a la gerencia: ineficiencia resulta en caída de precio de activos, y por lo tanto incentivo para que inversores externos adquieran control y reemplacen a la gerencia anterior. Un mecanismo similar opera con las cooperativas: el interés mostrado por varios grupos inversores (recientemente Coca Cola) por SANCOR parecería ser evidencia sobre esto. Pero resulta más fácil transferir acciones de una empresa capitalista a otra, que liquidar una cooperativa y vender sus activos a una empresa convencional. El mayor “costo de transacción” implícito en transitar de cooperativa a empresa convencional, tal vez explica por qué ofertas de adquisición originalmente realizadas en el 2006 fueron rechazadas, volviéndose a evaluar seis años más tarde la conveniencia de realizar una transición similar.