

Garde, Hugo

Sancor

Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

Departamento de Administración

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Garde, H. (2003). *Sancor* [en línea] Estudio de Caso. Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/caso-estudio-sancor-garde.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).



Pontificia Universidad Católica Argentina
“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Ciencias Sociales y Económicas
Departamento de Administración

Sancor

La organización nace a partir de la unión de un grupo de cooperativas de tamberos de la zona limítrofe de las provincias de Córdoba y Santa Fe.

Éstas constituían pequeñas cooperativas productoras de crema y caseína. El objetivo de la consolidación consistió en la producción de manteca en base a la crema aportada por las empresas cooperativistas.

Las cooperativas fundadoras de SanCor fueron:

- Cooperativa Limitada de Tamberos de Sunchales (donde aún hoy en día se encuentra la Casa Matriz de Sancor)
- Cooperativa Limitada de Tamberos de Ataliva
- Cooperativa Limitada de Tamberos de Raquel
- Cooperativa Limitada de Tamberos Colonia Frías
- Cooperativa Limitada de Tamberos Las Tres Colonias
- Cooperativa de Tamberos Unidos Wavelberg Limitada
- Cooperativa Limitada de Tamberos Unidos Las Palmeras
- Cooperativa Limitada de Tamberos Las Dos Provincias
- Cooperativa Limitada de Tamberos Las Dos Colonias
- Cooperativa Limitada de Tamberos Tacurales
- Cooperativa Limitada de Tamberos de Virginia
- Cooperativa Limitada de Tamberos La Bonita
- Cooperativa Limitada de Tamberos Sunchales Norte
- Cooperativa Limitada de Tamberos Morterense
- Cooperativa Limitada de Tamberos La Unión
- Cooperativa Limitada de Tamberos La San Pedrina

En la localidad de Sunchales, Pcia. de Santa Fe, se firmó el acuerdo fundacional de SanCor en 1938 y en 1940 se construyó la primera fábrica.



Los frutos económicos de esta unión de cooperativas determinó que una gran cantidad de cooperativas tamberas se sumaran al proyecto de SanCor. De tal manera que la cooperativa SanCor se convirtió en una Cooperativa de cooperativas.



La actividad productiva y comercial de la firma se expandió por lo que se conoce en la actualidad como la cuenca lechera central.

A la producción y comercialización de manteca se sumaron nuevas actividades lecheras industrializadas. Esto convirtió a la firma en una empresa líder en el mercado lácteo nacional y comenzó a consolidarse el desarrollo de su presencia internacional. El crecimiento de este modelo está ligado a la incorporación de las actividades primarias que forman parte de una sociedad común que se traduce en un crecimiento cualitativo y cuantitativo.

La empresa tiene un sistema cooperativista. Esta unión de cooperativas da como resultado la vinculación entre cooperativas de productores primarios y la cooperativa SanCor, que fabrica y comercializa productos lácteos. En el plano legal, la estructura societaria le da a cada cooperativista voz y voto, y poder de control.

El manejo directivo de la cooperativa SanCor está basado en una combinación de derechos de cooperativas y por volumen productivo.



La asamblea de cooperativas es la autoridad suprema. Existe un Consejo de Administración y una comisión fiscalizadora. Los consejos están integrados por productores asociados activos.

SanCor recibe el 100% de leche fría en condiciones de calidad de acuerdo a las más altas exigencias internacionales.

Nuestro país tiene condiciones naturales que permiten obtener lácteos en óptimas condiciones sanitarias.

Los productores primarios de SanCor cuentan con un stock de 300.000 vacas lecheras, lo cual se traduce en una producción anual de 1.400 millones de litros de leche con los siguientes valores:

- Tenor graso promedio: 3,57%
- Proteína: 3,23
- Lactosa: 4,75%
- Sólidos no grasos: 8,64%
- Minerales: 0,73%

Las cooperativas primarias recolectan 3.500.000 litros de leche fría por día. La retribución a los productores tamberos supera los \$ 40 millones mensuales.

Los miembros cooperativistas de las cooperativas de producción primaria reciben de la organización SanCor asesoramiento y servicios en materia de calidad, gestión y otros requerimientos de la empresa actual. Estos servicios se traducen en asistencia técnica a través de programas a las cooperativas primarias y en asistencia a los productores de leche.

En materia de producción lechera los servicios están orientados a:

- 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

En lo que respecta a economía agraria, programas y asistencia en:

- Programas de computación para el manejo de empresas agropecuarias.
- Costos de producción.
- Administración y gestión

En relación con la calidad de leche, programas de calidad higiénico-sanitaria:

- Asesoramiento en higiene y lavado de tambos.
- Asesoramiento sobre control de mastitis.
- Composición Química (grasa, proteína, sólidos)
- SACS - Sistema de Aseguramiento de Calidad SanCor.
- Desarrollo e implementación.

Por último en control de calidad asistencia en 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.

Los servicios relacionados con las cooperativas primarias son:

- Servicios agropecuarios
- Confección de reservas (ensilaje, 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.

Otros.

Servicios Institucionales

Convenios de integración y vinculación tecnológica con:

Estaciones Experimentales del INTA.

Universidades - Facultades.

Asociaciones de productores.

Entidades privadas.

Participación en:

Ministerios de Agricultura y Ganadería (Provinciales y Nacionales).

SENASA

COPROSA.



CONINAGRO.

Junta Intercooperativa de Productores de Leche

La Administración de SanCor está centralizada en Sunchales, comunicada con el resto de los establecimientos industriales y comerciales con la más moderna tecnología electrónica.

Allí se reúne el Consejo de Administración y tienen sede la Gerencia y Subgerencia General, junto con Comercialización, Administración y Abastecimiento, Operaciones Industriales y Logística, Atención a Asociadas, Relaciones y Comunicaciones y Auditoría Interna.

Estructura industrial

Los establecimientos industriales de SanCor suman capacidad de procesamiento para 5.500.000 de litros de leche por jornada. Se trata de plantas industriales distribuidas en distintas localidades de la Argentina

Planta Industrial Córdoba
Planta Industrial Chivilcoy
Planta Industrial Sunchales
Planta Industrial San Guillermo
Planta Industrial Brinkmann
Planta Industrial Devoto
Depósito de Maduración de Quesos Gálvez
Planta Industrial Hurlingham
Planta Industrial La Carlota
Planta Industrial Balnearia
Planta Industrial Centeno
Planta Industrial Ceres
Planta Industrial Coronel Charlone
Planta Industrial Coronel Moldes
Planta Industrial Morteros
Planta Industrial San Justo
Planta Industrial Moisés Ville

Sus productos están en toda la Argentina y en los cinco continentes, gracias a la vasta red comercial de SanCor.



Dirección Comercial

A través de 14 sucursales de ventas, 1 oficina de ventas, 1 delegación de ventas y 1 centro de distribución que abastecen a 400 concesionarios o clientes mayoristas independientes, la cobertura nacional alcanza a 1.500 supermercados y 85.000 comercios minoristas.

Además, la cooperativa cuenta con filiales en Brasil, SanCor do Brasil Produtos Alimentícios; en Estados Unidos, SanCor Dairy Corporation, delegaciones en México y otros países de Latinoamérica.



Centro de Distribución N° 1 Buenos Aires Norte

Sucursal de Ventas La Plata

Sucursal de Ventas Rosario

Sucursal de Ventas Bahía Blanca

Sucursal de Ventas Mar del Plata

Sucursal de Ventas Córdoba

Sucursal de Ventas Santa Fe

Sucursal de Ventas Mendoza

Sucursal de Ventas Tucumán

Sucursal de Ventas Resistencia

Oficina Comercial Posadas

Sucursal de Ventas Quilmes



Sucursal de Ventas Río Cuarto
Sucursal de Ventas Neuquén
Sucursal de Ventas General Pico
Ventas a Clientes Especiales
Centro de Distribución N° 1 - Buenos Aires Norte
SanCor do Brasil Produtos Alimentícios Limitada
SanCor Dairy Corporation
Calidad

SanCor tiene establecida una estricta política de calidad, que contempla integrar a todos en el proceso de superación permanente y basar la competitividad sobre la excelencia.

Ofrecer a los mercados productos de buena calidad figuraba en forma explícita entre los objetivos que los fundadores de SanCor se habían propuesto. Su producto exclusivo en la etapa inicial, la manteca, también origen de las exportaciones de la cooperativa, mereció de inmediato el reconocimiento de los consumidores y alcanzó un significado emblemático dentro del rubro.

El criterio aplicado a la elaboración de manteca pasó a ser norma de referencia para las especialidades que posteriormente ampliaron su línea de lácteos.

En la actualidad, SanCor aplica las normas ISO 9002 con certificación internacional, en tres de sus principales plantas industriales; en otras, las operaciones se aseguran mediante el método HACCP. Los recaudos relacionados con la calidad cuentan con el apoyo de programas de capacitación del personal, así como convenios de complementación con instituciones u organismos del país e internacionales especializados en el tema.

Las acciones vinculadas con la calidad también comprenden el control de insumos y se extienden, asimismo, a los establecimientos proveedores de materia prima, cuyo sistema de pago alienta su entrega en condiciones óptimas.

El cuidado del medio ambiente es un aspecto clave de las actividades de SanCor, que se ha materializado en significativas inversiones.

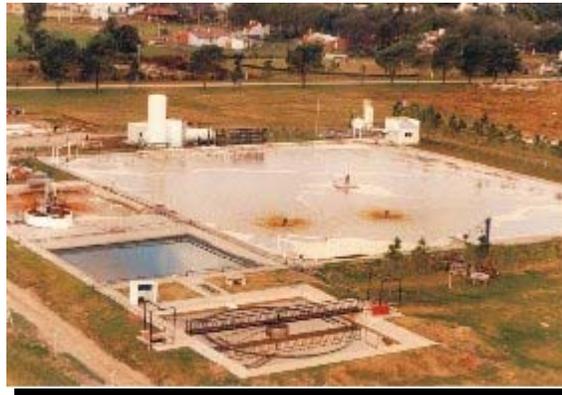
Particularmente, los establecimientos de instalación más reciente cuentan con elementos y procesos de última generación.



Minimizar el efluente generado por cada una de las unidades de recepción y procesamiento de materia prima es un objetivo de la optimización de los procesos productivos, según la política ambiental promovida por la empresa.

En todas las plantas industriales funciona un Sistema de Gestión Ambiental, basado sobre la Norma internacional ISO 14.001, cuyo fin es regular y racionalizar las operatorias internas, en busca de la autogestión y de una mejora continua de los estándares ambientales.

La misión de la cooperativa, su razón de ser y eje de la filosofía empresaria es, según sus propias afirmaciones, optimizar el valor de la leche entregada por nuestros asociados y maximizar sus beneficios, satisfaciendo las expectativas de los consumidores, gestionando de manera flexible su operación, y promoviendo así el desarrollo de las personas que componen su sistema cooperativo y el de las comunidades en las que actúa.



La misión de la cooperativa, su razón de ser y eje de su filosofía empresaria es:

“Optimizar el valor de la leche entregada por nuestros asociados y maximizar sus beneficios, satisfaciendo las expectativas de los consumidores, gestionando de manera flexible nuestra operación, y promoviendo así el desarrollo de las personas que componen nuestro sistema cooperativo y el de las comunidades en las que actuamos”



Su visión:

“Ser la empresa láctea líder de la Argentina y Latinoamérica, y crecer en proyección internacional, a través del enfoque en nuestros negocios principales y el fortalecimiento de nuestro sistema cooperativo.”

Proceso del control de calidad



El arreo de los animales se realiza con mucha tranquilidad, para minimizar el nivel de estrés y optimizar así el rendimiento de los mismos.

Cuando éstos están ubicados en su lugar, se lavan prolijamente los pezones, estimulándoselos manualmente para que las vacas colaboren en la bajada de la leche.

Cada vaca es ordeñada aproximadamente durante 6 minutos. Se utilizan los equipos de ordeño de avanzada tecnología, los que envían la leche mediante cañerías especiales desde las ubres de las vacas hasta los sistemas de frío, que la mantienen refrigerada hasta su retiro.



El cuidado extremo de la higiene es el fundamento de la calidad de la leche de SanCor. Una práctica normal y habitual para mantener dicha calidad basada en la higiene es que al terminar el ordeño, el equipo es enjuagado y con posterioridad lavado con detergente alcalino clorado, lo cual garantiza su limpieza y desinfección. La sala de ordeño se barre y después se lava.

Cuando la leche llega a las plantas industriales, se somete a estrictos controles físico-químicos y bacteriológicos; con posterioridad se la envía por cañerías a tanques de almacenaje. Estos tanques se ubican dentro de silos térmicos. En ellos, se realiza la preparación de la materia prima, que consiste en el estandarizado y luego la pasteurización. Después de estas dos etapas la leche queda lista para ser procesada.

De acuerdo al producto que se elabore (leche UAT, leche en polvo, queso, dulce de leche, yogur) se siguen distintos procedimientos.

A través de máquinas automáticas, se fraccionan los distintos productos en envases herméticos.

Se controlan las exigencias del código de alimentación.

Por medio de camiones dotados de equipos refrigerantes y sujetos a los máximos controles de higiene y temperatura, se transportan los productos a los centros de distribución.

La organización emplea para la distribución de sus productos en la Argentina 14 sucursales de venta, un centro de distribución, una oficina de venta y una delegación de venta. Estos abastecen a 400 concesionarios, quienes llevan los productos a 1.500 supermercados y 85.000 comercios minoristas.

Los productos de SanCor son exportados a más de 30 países en los cinco continentes.



A continuación se detalla el proceso completo de la elaboración de los productos lácteos:

En los establecimientos rurales:

- Arreo hacia el sector de ordeño.
- Higiene de las vacas.
- Ordeño.
- Envío de la leche al equipo de frío.
- Limpieza del equipo de ordeño.
- Limpieza y desinfección de la sala.
- Recolección de la leche.

En las plantas industriales:

- Control de la materia prima.
- Almacenamiento en silos térmicos.
- Preparación de la materia prima (estandarizado y pasteurizado).
- Elaboración de los distintos productos.
- Fraccionamiento del producto.
- Envasado.

Etapa de comercialización:

- Envío a sucursales de venta y centro de distribución.
- Venta a concesionarios.
- Provisión de supermercados y comercios minoristas del país y del exterior.



Productos de SanCor



Caso preparado por el Cr. Hugo Garde del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. Las fuentes de información utilizadas son de acceso público. Prohibida su reproducción y utilización sin permiso de dicha Casa de Estudios.



Los tipos de productos, con distintas presentaciones, superan el centenar. Su participación en el mercado nacional es la siguiente:

Manteca, 35% - Quesos, 20% - Leche en Polvo, 25% - Dulce de Leche, 15% - Leche Refrigerada, 16%. Yogur y Leches Especiales, 17% - Leche Esterilizada UAT, 41% - Crema, 46% - Flanes y postres, 12% - Suero de Queso en Polvo, 30%.

Las marcas utilizadas son SanCor - SanCor Bio - SanCor BioSalud - Yogs, SanCor Natur, SanCor Vida y SanCor Mix (Yogures) - SanCorito y SanCorito Crunchy (flanés y postres) - SanCor Infantil, SanCor Bebé, SanCor Primeros Años, SanCor Mamá y SanCor Prematuro (leches modificadas) - Los Maestros Queseros y San Regim (línea de bajas calorías)

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la Estrategia Competitiva de SanCor?
2. ¿Cuál es su cadena de valor?
3. ¿Cuál es la disciplina de valor de acuerdo a Treacy?
4. ¿Cuál es la cultura organizacional del diseño?
5. Compare la cadena de valor con la de la Serenísima.
6. ¿Cuál es la estrategia para darle valor a las marcas?

Guía de solución posible del caso Sancor



Antecedentes de la Organización
Desarrollo del negocio a través de los años

HISTORIA DE SANCOR

1938 - Nace la cooperativa Sancor con un acuerdo fundacional de cooperativas.

1940 - Se construye la primera fábrica

Sancor se convirtió en una cooperativas de cooperativas

Actividad económica en la cuenca de lechera central

Estructura jurídica de la empresa:

Unión de cooperativas primarias que delegan en Sancor la fabricación y comercialización de los productos lácteos

El manejo directivo de la cooperativa SanCor está basado en una combinación de derechos de cooperativas y por volumen productivo



HISTORIA DE SANCOR

Gobierno

Autoridad suprema la asamblea de cooperativistas

Consejo de administración y comisión fiscalizadora

SanCor recibe el 100% de leche fría en condiciones de calidad de acuerdo a las más altas exigencias internacionales

Las cooperativas primarias recolectan por día 3,5 millones de leche

En pago de esa leche reciben aprox. 40 millones de pesos por mes

Sancor brinda una serie de asesoramientos a los afiliados en materia de higiene, forrajes, conservación de los animales, controles de calidad sobre el producto primario

ESTRUCTURA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

17 plantas industriales

14 Sucursales de venta

1 oficina de ventas

1 delegación de ventas

1 centro de distribución que abastece a 400 concesionarios o clientes mayoristas

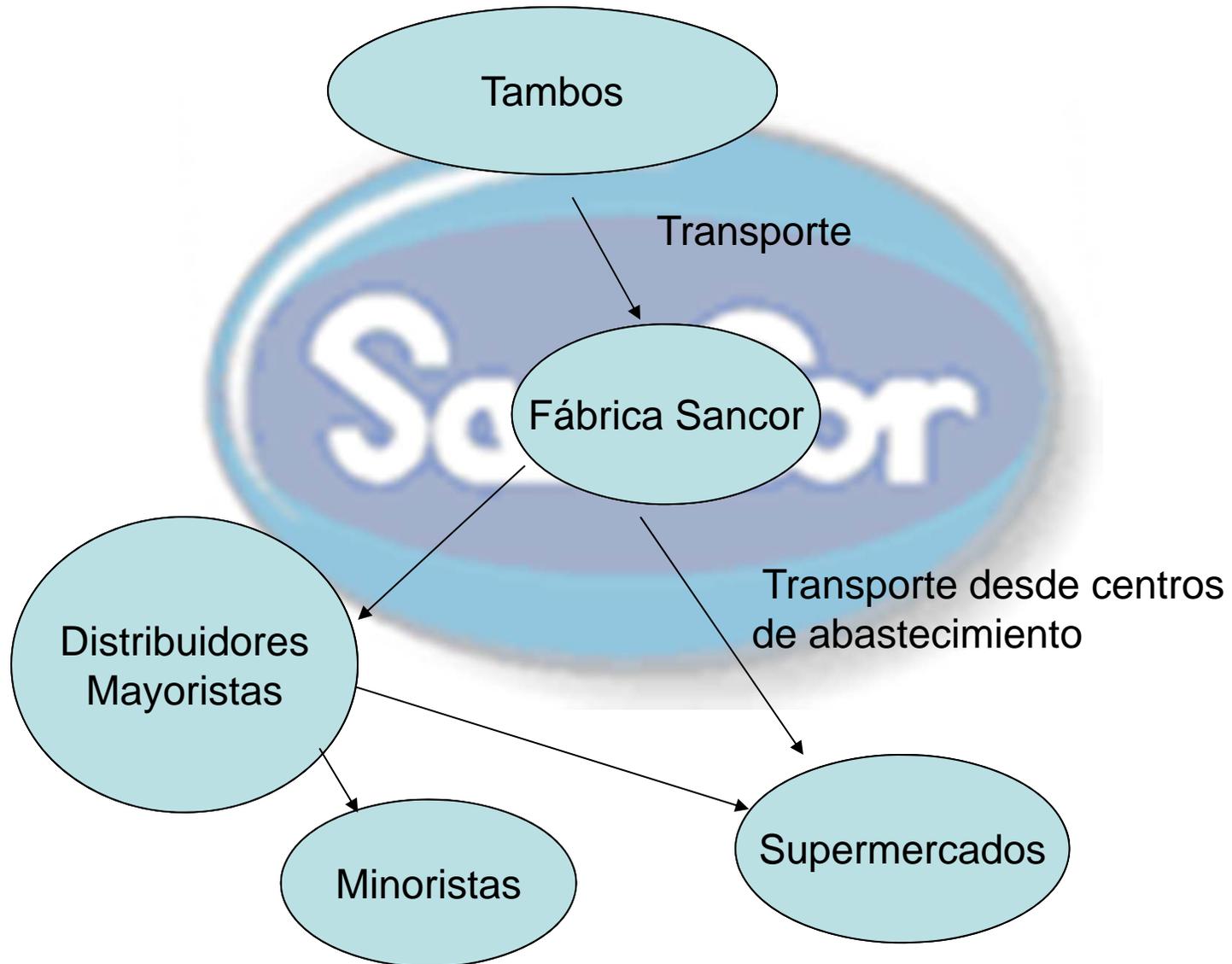
Abastece a 1500 supermercados y 85. comercios minoristas

Filiales en Brasil Sancor Do Brasil Produtos

SanCor Dairy Corporation

Delegaciones en México y otros países de Latinoamérica.

DIAGRAMA PREVIO A LA CADENA DE VALOR



Parte de la
cadena de valor

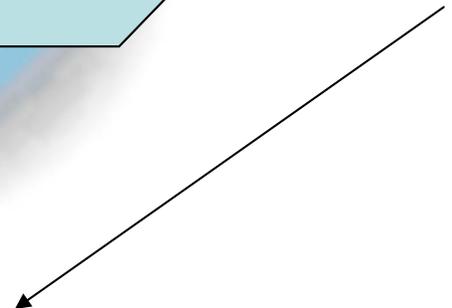
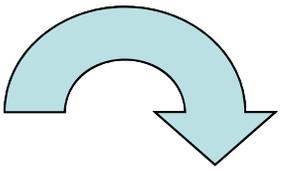
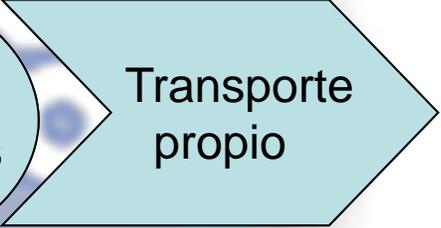
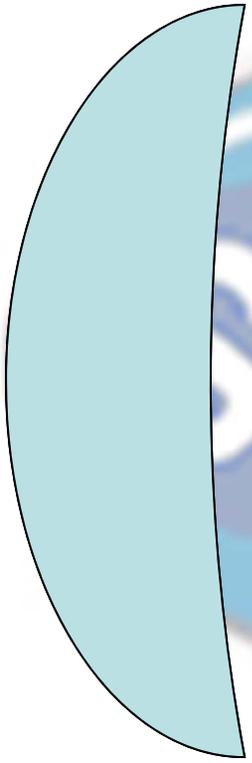
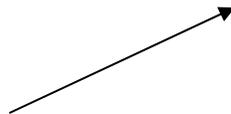
Tambos

Transporte
a planta

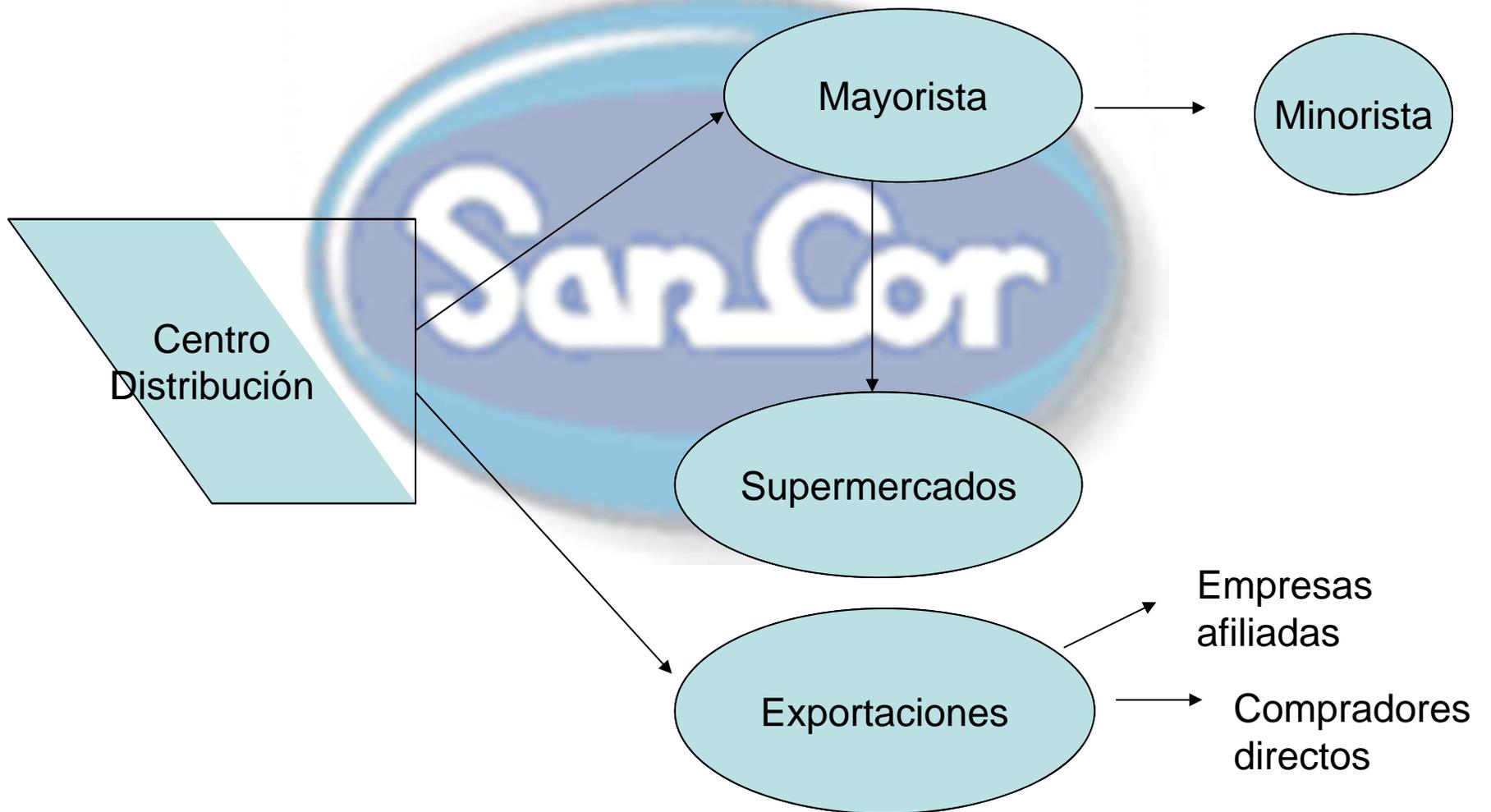
Fabricación
Productos lácteos

Transporte
propio

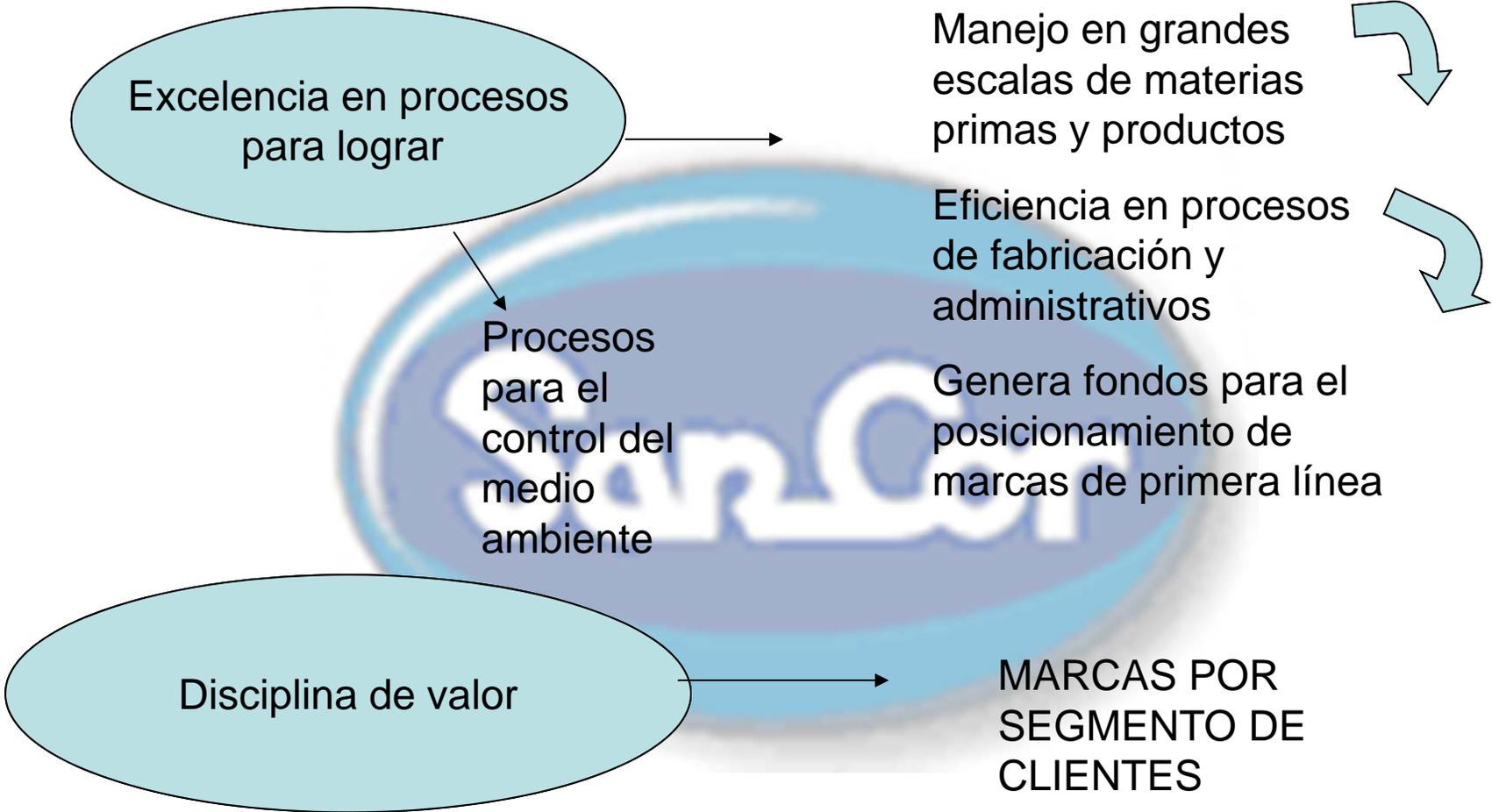
Centro
Distrib.



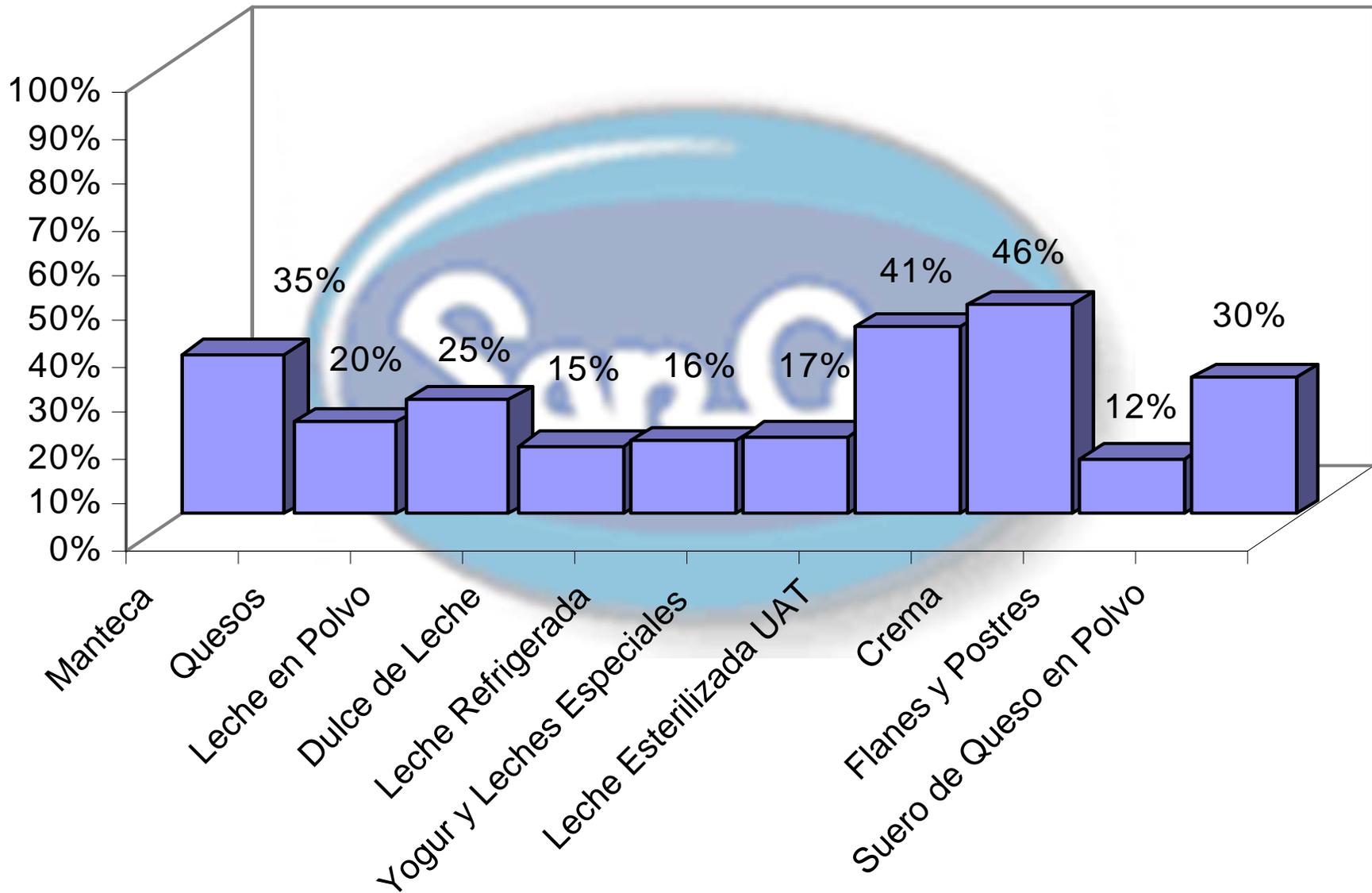
CADENA DE VALOR







PARTICIPACION EN EL MERCADO POR TIPO DE PRODUCTO



DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE LACTEOS - AÑO 1998

