

# “SanCor Cooperativas Unidas Limitada”

“Entre las dificultades se esconde la  
oportunidad”. (Albert Einstein)

Alumna:

Perea Elena Fernanda

Innallen Ianella

Docente:

Matías López

**CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ASIGNATURA: TFPP**

**2021**

**INDICE**

Índice.....	2
Introducción.....	4
Propósito de la investigación.....	4
Hipótesis.....	5
Metodología Aplicada en la investigación.....	5
Marco Teórico.....	5
CAPITULO I- Problemática de SanCor Coop. Unidas Ltda.....	9
Situación problemática.....	9
Análisis del Problema.....	10
Finalidad de Análisis.....	10
CAPITULO II- Presentación de la Empresa .....	11
Historia de la Empresa.....	11
Misión.....	12
Visión.....	13
Valores.....	13
Objetivo específico.....	13
Inteligencia estratégica.....	14
Políticas de negocios.....	14
Racionalidad de la acción gerencial.....	14
Conducción.....	14
Estructura Organizacional.....	15
Decisión.....	15
Proceso decisorio.....	15
Evaluación y control.....	16
Aseguramiento de Calidad.....	16
CAPITULO III – Análisis de la Empresa.....	17

Marco PESTEL.....	17
Análisis FODA.....	21
Construcción de escenarios.....	22
Programa de acción táctica.....	23
Estrategia corporativa.....	24
Liderazgo.....	24
La organización vista como un proceso evolutivo de cambio y transformación, lo proyectado y lo emergente.....	25
Comunicación.....	25
Trastornos psicológicos laborales.....	27
Desarrollo.....	30
Presentación y análisis de los resultados de las observaciones.....	31
Propuesta al cambio.....	31
Plan de reestructuración en la actualidad y como afecto el Covid-19 .....	33
Conclusión.....	36
Bibliografía.....	38
ANEXOS.....	42
ANEXO 1. Entrevista realizada a varios empleados de SanCor.....	42

# Introducción

En el siguiente trabajo se hará referencia al análisis, evaluación e investigación de la empresa SanCor Coop. Unidas Ltda. dedicada a la comercialización y producción lechera.

Dicha empresa se encuentra en un reciente cambio de reestructuración, y el hecho de que haya incertidumbre de cómo afrontar esta situación, genera importantes fallas en la alta gerencia, en el departamento de recursos humanos, en lo concerniente a comunicación y liderazgo, provocando de esta manera desconfianza e incertidumbre en los empleados en su estabilidad laboral.

La investigación se encuentra basada en el análisis de los procesos de reestructuración con los que cuenta la empresa, la estructura organizacional y los controles administrativos correspondientes que debería tener para conseguir los objetivos eficientemente.

El propósito del siguiente trabajo es el de analizar y establecer conclusiones respecto de la comunicación interna y ofrecer recomendaciones empleando herramientas de intervención que mejoren sustancialmente los procesos internos de la organización.

Con el objetivo de abordar la problemática que surge de la reestructuración de SanCor, nos basamos en la información obtenida de la empresa, buscamos información sobre como afecto la reestructuración en los empleados, que consecuencias se produjo.

A fin de brindar herramientas sólidas para los cambios necesarios a implementar, nos basamos en las entrevistas realizadas a cada departamento, empleados, ex empleados, en la historia de la empresa y en la estructura corporativa como también en su cultura.

SanCor Coop. Unidas Ltda. es una cooperativa argentina de productores lecheros, fundada en el año 1938 por 16 cooperativas de Santa Fe y Córdoba, que elabora productos de base láctea que brindan nutrición y salud adaptándose a las necesidades específicas de los consumidores. Se consolido como la alternativa solidaria para el desarrollo económico, social y medioambiental. Esta contribución a la sostenibilidad, se manifiesta a través de las oportunidades que genera para los productores, empleados, clientes, proveedores, consumidores y la sociedad.

## **Propósito de la investigación**

El propósito de nuestra investigación es poder encontrar todas las fallas existentes que surgen a raíz de la implementación del plan de reestructuración. Poder mostrar a la empresa las causas y efectos que ello conlleva. Demostrar la importancia de tener un eficiente manejo de información interna, lo esencial que es la comunicación y que el liderazgo cumpla de forma exitosa su función. Queremos brindarle todas las herramientas disponibles para que pueda mejorar dicha gestión y de esta manera poder mejorar el bien estar de tanto como de la empresa, como de sus empleados.

## Hipótesis

- El modo de implementar la reestructuración impacta de forma negativa en el bienestar de los recursos humanos. Condicionada por el momento histórico que se desarrolla, el desafío es: superada la reestructuración, ¿será posible recuperar el protagonismo en el mercado con los recursos humanos afectados por la misma? siempre y cuando exista buena comunicación, que la información que brinden sea clara e entendible, y que las presencias de recursos humanos cumplan con sus funciones.

## Metodología Aplicada en la investigación

La metodología aplicada en la investigación se basa en el estudio del tipo exploratorio y descriptivo, debido a que no se manifiestan independientemente de forma pura.

Considerando que el primero permite identificar los componentes de una situación problemática, se verifica que la investigación atravesó este estadio en una etapa inicial al conocer diferentes aspectos que originaron la reestructuración, a modo de ejemplo se puede citar la entrevista realizada a empleados de distintos departamentos, áreas, jefaturas e incluso a empleados de planta. Son fuentes primarias al igual que la información recabada con la observación directa y el acceso tanto de la situación comercial como financiera de la empresa. Por último, el estudio descriptivo brinda la caracterización sobre la situación que afronta la organización bajo análisis al identificar las variables principales y secundarias para aproximar los resultados del trabajo hacia los objetivos enunciados.<sup>1</sup>

## Marco Teórico

### Misión

*“Una misión es una expresión general del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización”<sup>2</sup>*

### Visión

*“Una visión es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno*

---

<sup>1</sup> (Fassio, A., & Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Eudeba, p. 40-43)

<sup>2</sup> (Johnson – Scholes – Whittington (2006) - *“Dirección estratégica”*. Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). Madrid, España: Pearson, p. 11).

*a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.”<sup>3</sup>*

### **Inteligencia Estratégica**

*“La inteligencia estratégica se concibe como un sistema organizacional holístico que permite gestionar la innovación a partir del planeamiento estratégico de las organizaciones basado en información del pasado, presente y futuro (...).”<sup>4</sup>*

### **Marco PESTEL**

*“(...) el marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal.”<sup>5</sup>*

### **Análisis FODA**

*“El análisis DAFO resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia.”<sup>6</sup>*

### **Programa de acción táctica**

*“Una acción táctica o una respuesta táctica es un movimiento basado en el mercado que se realiza para afinar una estrategia, que no requiere muchos recursos y es relativamente fácil de implementar y revertir.”<sup>7</sup>*

### **Liderazgo**

---

<sup>3</sup> ((Johnson – Scholes – Whitiington (2006) - *“Dirección estratégica”*.

Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). Madrid, España: Pearson, p. 14).

<sup>4</sup> (Aguirre, J. (2013). Un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, XXXI(134), 100-110. *Comportamiento. Estructura. Procesos* (Octava ed.). Santiago de Chile, Chile, p. 106-107)

<sup>5</sup> (Johnson – Scholes – Whitiington (2006) - *“Dirección estratégica”*.

Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). Madrid, España: Pearson, p. 65).

<sup>6</sup> (Johnson – Scholes – Whitiington (2006) - *“Dirección estratégica”*.

Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). Madrid, España: Pearson, p. 102).

<sup>7</sup> (Hitt, M., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (Séptima ed.). (J. Reyes Martínez, Ed., & J. Reyes Martínez, Trad.) México D.F., México: Cengage Learning Editores, p. 146).

*“La jefatura implica la posesión de una autoridad formal (...). El liderazgo en cambio, representa un dominio que se basa en alguna condición del líder correlacionado con una determinada situación contextual y una cierta característica del grupo en cuestión (...).”<sup>8</sup>*

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de su dirigente y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, se necesita saber qué aspectos de éste son importantes.

Un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo, integridad personal. También tienen que poseer ciertas virtudes que lo van a guiar para una buena toma de decisiones, estas son: prudencia, templanza, justicia, fortaleza<sup>9</sup>. Esto significa que quien ejerce el liderazgo tiene características singulares y especiales que lo hacen destacar de aquellos que, en una organización, por su investidura o su posición en un orden jerárquico, poseen ciertas prerrogativas. Un líder se diferencia en su habilidad para influenciar entusiasmo, optimismo y voluntad a otras personas en el camino, para el logro de objetivos comunes a todos. Es precisamente aquí donde radica la influencia del Liderazgo en la competitividad de una empresa, al ser el líder quien guíe a sus “seguidores”, éste es primordial para lograr la supervivencia de una compañía, todas las decisiones que él tome basándose en sus propios criterios, sus conocimientos y hasta su personalidad, marcarán de manera significativa la historia de la organización. Un simple error que cometa el líder, podría traer repercusiones negativas para la empresa, las cuales pueden ir desde una pérdida mínima de dinero hasta su cierre.

Los seguidores también desempeñan una labor interesante dentro de la competitividad de la empresa, puesto que con su trabajo contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales. Esto a su vez, va ligado a las funciones que debe realizar el líder para lograr que el empleado esté satisfecho con su trabajo y que tenga la suficiente motivación para ayudar a alcanzar las metas establecidas por la compañía, de allí se deriva su importancia. Con base a lo anterior, es inevitable reconocer que las personas también desempeñan un rol fundamental dentro de la organización, si estas no fueran parte de ella, sería imposible concebirla como tal. Bajo este análisis, el capital humano es otro factor que afecta directamente a la Organización y por ende, influye en su competitividad.

Las Organizaciones no existen sin personas. A pesar de todos sus recursos (máquinas, equipos, instalaciones, capital financiero y tecnología) necesitan de las personas para operar

---

<sup>8</sup> (Narváez, J. L. (2009). *Teoría Administrativa* (Primera ed.). San Justo, Buenos Aires, Argentina: Prometeo, p. 80).

<sup>9</sup> Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw Hill.

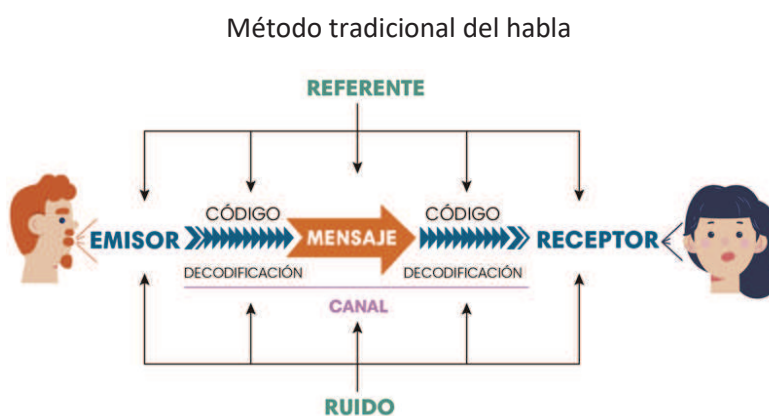
adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y amenazas. Las personas son el principio, el punto medio y el final de las Organizaciones.

## Comunicación

*La comunicación humana tiene dos facetas: hablar y escuchar. Generalmente se piensa que es más importante el hablar, ya que éste parece ser el lado activo de la comunicación, mientras que el escuchar se le suele considerar como pasivo. Se supone que si alguien habla lo suficientemente bien (fuerte y claro) será bien escuchado. A partir de esta interpretación, el escuchar generalmente se da por sentado y rara vez se le examina como un asunto problemático.*

*Tom Peters, enfatiza que una de las principales razones del bajo rendimiento del **management** norteamericano es el hecho de que el **manager** no escucha a sus empleados, ni a sus clientes, ni lo que está sucediendo en el mercado. Peter recomienda “obsesionarse con escuchar”. El problema, por supuesto, radica en ¿Cómo hacerlo?, ¿En qué consiste saber escuchar?*

*Sostenemos que mientras mantengamos nuestro **tradicional concepto de lenguaje** y la comunicación, difícilmente podremos captar el fenómeno del escuchar. Más aún, no seremos capaces de desarrollar las competencias requeridas para producir un **escuchar más efectivo**.*



Fuente: Artículo de Axon Training



# CAPITULO I

## Problemática de SanCor Coop. Unidas Ltda.

La crisis económica y financiera de la empresa parece no tener fin. Y la realidad es que esa misma imposibilidad de encontrar el camino de la producción mantiene alejados a sus proveedores más cercanos. Entonces, todo se hace un círculo vicioso cuyo resultado es una empresa que procesa cada vez menos leche.

### **Situación problemática de SanCor Coop. Unidas Ltda.**

La situación problemática de SanCor Coop. Unidas Ltda. que enfrenta una grave crisis económica causada por diversos factores económicos, los crecientes problemas financieros que acarrea la empresa se combinaron con una caída histórica de la cotización donde las crisis fueron recurrentes a lo largo de casi dos décadas. El ciclo puede remontarse al colapso económico del país de 2001, que dejó a la empresa con un alto endeudamiento en dólares, y más tarde incluyó episodios como un rescate financiero del Gobierno de Venezuela en 2006 y un fuerte intervencionismo en los precios al consumidor de muchos de sus productos durante el 2003-2015.

En el pico de la crisis acumulaba cuatro ejercicios de pérdidas, con un saldo en rojo de 2.421 millones de pesos (unos 96 millones de euros) a mediados de 2016, el último resultado que hizo público. También tuvo un enorme caos interno con serios problemas de gestión y un pésimo convenio laboral, que no actuó con equilibrio en las negociaciones, en referencia a unas exigencias del personal que ampliamente fueron cuestionadas en cada sector.

También se destacaron serios problemas climáticos. Una extensa área de las zonas productivas del país sufrió inundaciones que golpearon duramente a los tambos (o granjas lecheras) y perjudicaron a toda la cadena. Recordaron, asimismo, la demora de los pagos de su principal cliente externo, Venezuela, sumido en una grave crisis económica (el Gobierno de Hugo Chávez había dado una ayuda financiera a la empresa a cambio de lácteos y de asistencia técnica para el desarrollo de su industria, lo que impulsó los vínculos comerciales). Por último, el balance menciona un hecho desafortunado de magnitud: por si algo faltaba, en abril de 2016 se produjo una explosión en una planta deshidratadora de Sunchales que dejó paralizada las instalaciones durante un tiempo.

Para una empresa sana hubiera sido un año muy difícil, pero para Sancor, que tuvo pérdidas en los últimos años, fue el empujón que le faltaba para derrumbarse. El pico de la crisis fue en el 2017, cuando paralizó sus 12 plantas, dejó de distribuir sus productos y aplazó los pagos a sus

proveedores. Con pueblos enteros que dependen de su actividad, sobre todo en Córdoba y Santa Fe, la paralización de la cooperativa.

Por lo tanto, la empresa inició una etapa de saneamiento que incluyó la venta de varios activos importantes (la española Alaisa se quedó con una planta de la localidad cordobesa de Brinkman), un acuerdo con sus acreedores con una quita en los montantes adeudados y una reducción de su dotación de empleados, según fuentes de la industria. Con el descalabro de Sancor como telón de fondo, las patronales del sector firmaron un acuerdo con el sindicato para mejorar la productividad, que habilita la multifuncionalidad de tareas de los empleados y la posibilidad de contratar colaboradores por tiempos parciales.

SanCor remarca que realizó un importante proceso de reestructuración operativa, financiera y societaria que le permitió sostener sus operaciones productivas y comerciales: Lo hizo con el compromiso y la participación de los productores asociados, empleados, proveedores, clientes y consumidores a quienes agradecemos.

Actualmente, en las seis plantas industriales de la Cooperativa se procesan diariamente 650 mil litros de leche que son distribuidos y comercializados en todo el territorio nacional y en países limítrofes. La materia prima es provista por productores asociados y, además, por terceros a quienes se les adquiere la producción.

### **Análisis del problema**

Analizando la problemática en el Plan de Reestructuración de SanCor pudimos detectar a través de entrevistas realizadas a varios empleados de distintas áreas de la empresa. Donde nos confirmaban que el plan de reestructuración se encontraba en marcha desde la crisis que tuvo en el 2017 generando las siguientes situaciones: Retiros voluntarios, renunciaciones, suspensiones, venta de plantas industriales, líneas de productos, y cierre de sucursales. Esto se vio reflejado en las góndolas de supermercados, mayoristas, autoservicios y demás comercios. Actualmente, hay sectores como Logística y Comercio que deben ser replanteados.

El plan de reestructuración tiene como objetivo, impulsar a la Cooperativa láctea para recobrar su posición de liderazgo en el mercado lácteo nacional, manteniendo la mayor cantidad de puestos de trabajo reales que fuera posible. Hay que lograr que la empresa encuentre un nivel de equilibrio operativo, el que se encuentra en los aproximadamente 1.000.000 de litros diarios promedio, nivel que deberá alcanzarse en el menor plazo posible.

Se prevé la creación de un patrimonio de afectación el cual sería administrado por personas físicas y jurídicas designadas por el grupo empresario, constituyéndose un Fideicomiso, cuya finalidad será facilitar el desarrollo de la actividad industrial y comercial del conjunto y que tenga entre sus objetivos principales generar un negocio empresarial sustentable que arroje los beneficios necesarios para atender las obligaciones laborales del personal que continúe bajo relación dependencia directa de Sancor y aquellas obligaciones que permitan la continuidad del

giro de la cooperativa dentro de la nueva conformación del negocio junto al Fideicomiso.

Hay que recordar que desde 2017 la Cooperativa con base en la ciudad santafesina de Sunchales recorrió sus tiempos más complejos. Sin embargo, con el detalle del Plan de Reestructuración, a partir del cual consiguió regularizar su deuda, generar planes de pago con proveedores y estados provinciales, de aquel piso de 350 mil litros de proceso diarios hoy se sitúa por encima de 650 mil. Además, SanCor entiende que ya no pelea el puesto entre las más grandes competidoras lecheras, sin embargo, debe expandirse casi al doble del proceso de leche con el que trabaja actualmente.

se elaboró una versión actualizada de su plan, que aseguran podría permitir el crecimiento de la actividad, brindar certidumbre del pago de todas sus obligaciones y dar seguridad para su futuro. Así es que se estima alcanzar un volumen diario de producción de 1,2 millones de litros de leche, con proyecciones de 1,5 millones de litros. Pero para lograr dichas metas, es imprescindible acceder al financiamiento del capital de trabajo destinado a la mayor adquisición de materia prima e insumos. Se llegó al acuerdo entre las partes de destinar partidas específicas implementadas por el Estado Nacional, consistentes en fondos con destino exclusivo a la adquisición de materia prima y los respectivos insumos para su elaboración y transformación industrial, con el objeto de lograr un equilibrio operativo que permita una transición hasta el arribo de las líneas de crédito, que permitan que el Grupo empresario inicie su actividad. También hay un compromiso de Sancor y los empresarios de no producir despidos de trabajadores.

## CAPITULO II

### Presentación de la Empresa

SanCor Cooperativas Unidas Limitada es una empresa láctea argentina.

En la actualidad SanCor elabora productos de base láctea que brindan nutrición y salud y se adaptan a las necesidades específicas de los consumidores en cada etapa de la vida, en Argentina y el mundo.

#### **Historia de la Empresa**

La empresa surgió con la unión de varias cooperativas de tamberos ubicadas en las zonas limítrofes entre las provincias de Santa Fe y Córdoba, es una cooperativa de segundo grado, siendo su fecha de fundación en el año 1938, en la localidad de Sunchales, provincial de Santa Fe.

En 1942 la cooperativa abre en esa misma localidad su primera fábrica.

En 1973 inauguran la fábrica de Brinkmann en el noroeste de la provincial de Córdoba, la cual se acondiciono especialmente para crear Manteca. Este producto sería el que hará crecer a SanCor, ya que la empresa recibiría con este alto estándar de calidad internacional. Ese mismo año comenzaría la producción de dulce de leche. En 1940 funciona su primera fábrica de Manteca en Sunchales y de ahí en más no paró de crecer. En 1943, Manteca para exportar y dulce de leche, en 1962 leche pasteurizada, en el año 1970 yogures y postres. En 1986 crean Sancor Do Brasil, en 2002 se asocia con ARLA, una de las mayores cooperativas de Suecia y Dinamarca para deshidratar y concentrar suero, en 2005 se convierte en cooperativa de primer y Segundo grado, en el 2008 comienza a ratear y debe reestructurar su deuda, luego sigue su camino de su crecimiento por medio de alianzas.

En pocos años, SanCor alcanzó un rápido desarrollo y se expandió por toda la Cuenca lechera central argentina.

En la actualidad SanCor elabora productos de base láctea que brindan nutrición y salud y se adaptan a las necesidades específicas de los consumidores en cada etapa de la vida, en argentina y el mundo.

Durante más de siete décadas, SanCor se fue consolidando como la alternativa solidaria para el desarrollo económico, social y medioambiental.

## Misión

SanCor Coop. Unidas Ltda. expresa como misión: “agregar valor a la leche para el beneficio de sus asociados.”.

## Visión

SanCor Coop. Unidas Ltda. expresa como visión: “ser líderes en el sector lácteo nacional, con fuerte proyección internacional, basados en principios cooperativos y a través de productos innovadores que contribuyan a la nutrición de los consumidores.”

## Valores

SanCor Coop. Unidas Ltda. expresa como Valores:

- Principios y valores cooperativos
- Trabajo en equipo
- Sustentabilidad ambiental
- Responsabilidad social empresaria
- Orientación hacia el cliente en productos y servicios
- Innovación permanente en procesos y productos

## Objetivos

SanCor Coop. Unidas Ltda. Tiene como objetivo general promover una mayor producción segura, estable y de calidad con acompañamiento permanente a las necesidades de los asociados y procurando el mayor valor posible por la producción remitida. Y como objetivo específico consolidar la marca a partir de distribuidores y concesionarios, dando prioridad al canal minorista.

## Inteligencia estratégica

Se refleja en SanCor que a través de la identidad que formó durante toda su historia, busca la recuperación que le permita retomar la posición que tuvo en el mercado tiempo atrás. De esta forma, se visualiza cómo la compañía, en base al análisis de la información y el aprendizaje, relacionada con la forma en que inicialmente lograron la expansión (la cual fue mediante concesionarios y distribuidores propios que le permitieron llegar a Bs As), las alianzas estratégicas nacionales e internacionales que pudo formar a partir de ello y el programa de desarrollo tecnológico que está en vigencia desde 2009 para mantenerse informado sobre avances en el mercado para obtención de mejor calidad de la materia prima, define las políticas de negocios que aplica en el presente de forma de recuperar, a futuro, la posición que supo

tener.

### **Políticas de negocios**

Sector Producción: Las políticas de negocios definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. La política actual del sector de producción consiste en adaptarse a la disponibilidad de materia prima y de envases a lo que pueden acceder en función a los proveedores que les ofrecen financiación en lugar de satisfacer la demanda que afrontaría en condiciones normales.

Sector Comercial: Actualmente se enfoca en clientes minoristas para obtener liquidez y mantener de esta forma el proceso operativo de producción.

### **Racionalidad de la acción gerencial**

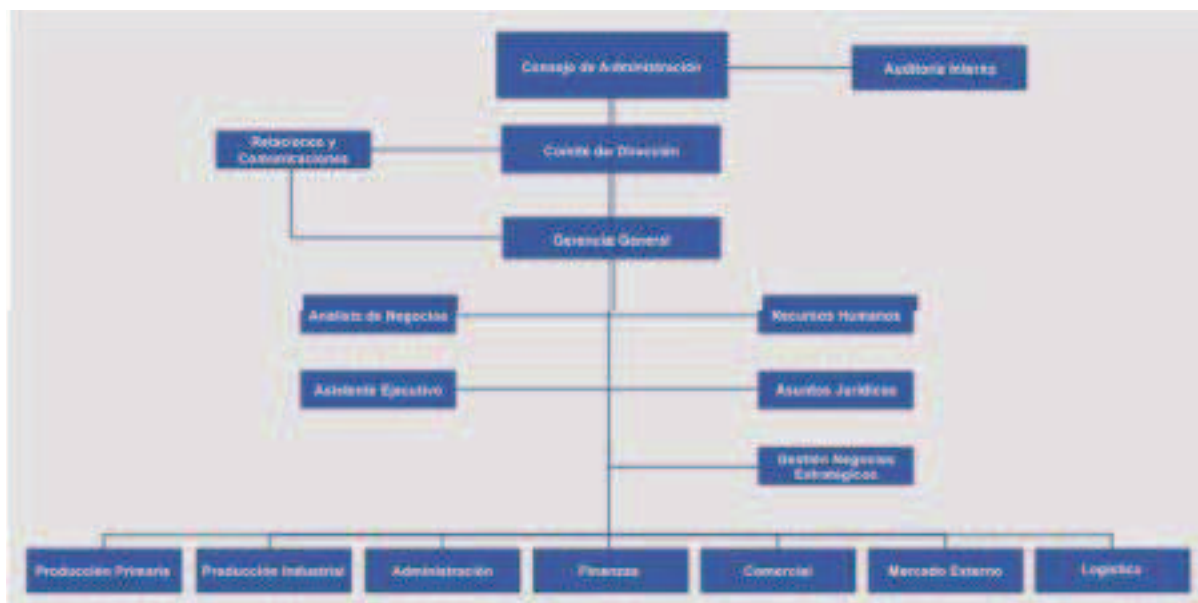
Las personas no toman decisiones de la manera óptima, ya que tienen ciertas limitaciones respecto a la información y tiempo. La mayoría de las veces los directivos no cuentan con mucho tiempo disponible ni la información necesaria para tomar la mejor decisión, a su vez están condicionados por situaciones emocionales y culturales. La estructura de SanCor es muy verticalista y su cultura conservadora, por lo tanto, se hace aún más limitada la oportunidad de decidir ya que son pocas personas las que intervienen en el proceso. La bajada de línea proviene del consejo de administración y las gerencias tienen poco margen de decisión.

### **Conducción**

Se encuentra a cargo del Consejo de Administración, constituido por seis consejeros titulares y tres suplentes que se determinan mediante asamblea anual, y una Comisión Fiscalizadora. El último presidente del Consejo, Pablo Gastaldi, fue elegido en el año 2017.

Este consejo se reúne generalmente en la casa matriz, en la ciudad de Sunchales, Santa Fe. Si bien la estructura original reflejada en el organigrama oficial de la empresa sigue siendo la misma, el Gerente General se desempeña el señor Marcelo Gastaldi, teniendo asiento también en la casa matriz.

## Estructura Organizacional:



Fuente: Base de datos de Sancor Coop.

## Decisión

El asociado participa de las decisiones del negocio a través de diversas instancias: reuniones distritales, encuentros de capacitación y contacto permanente con los consejeros. Las decisiones fundamentales y trascendentes son tomadas por la misma Asamblea, como fue en el caso de la venta de líneas de productos, plantas y marcas. En su momento, se había definido participar de una sociedad anónima para convertir la cooperativa en una entidad de estas características, donde SanCor solo tendría participación como productora de materia prima, pero esto último no prosperó.

Por otro lado, se encuentran las denominadas reuniones de consejo, en la cual una comisión específica de consejeros se reúne con gerentes de la empresa para evaluar determinados cursos de acción y actualidad.

## Proceso decisorio

Surge de la conducción, está relacionada con la política de la misma manteniéndose siempre un círculo de poder. Los integrantes del consejo se encuentran en diferentes cargos dentro del

mismo por tiempo prolongado. Muchos de ellos tienen diversos contactos con referentes políticos de las provincias (hasta ocuparon cargos en ministerios provinciales) e instituciones (CIL, CONINAGRO, etc.).

Las decisiones son muy verticalistas, como lo es su estructura, y el área de Análisis de Negocios tiene mucha incidencia.

### **Evaluación y control**

Si bien las pautas generales macro se revisan en Consejo, en la gestión diaria tanto la evaluación como el control se dan en todas las áreas. Se puede destacar en el sector comercial, la Jefatura de Control de Gestión dependiente de Planeamiento Comercial, que revisa frecuentemente las políticas comerciales aplicadas.

Se observa que, en el sector de Planeamiento de la Producción, dependiente del Área de Producción, se programa y controla el ingreso de materia prima y su correspondiente industrialización.

### **Aseguramiento de Calidad**

Realiza control de calidad de la leche en sus distintas etapas que comprende la recolección de materia prima, su industrialización, su transporte y su correspondiente comercialización. Esto fue y es necesario para acceder a mercados exigentes donde la trazabilidad es sinónimo de confianza. El control de calidad es implementado mediante criterios de Buenas Prácticas de Manejo (BPM) y Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP).

En cuanto al cuidado del medio ambiente, se aplican criterios de Manejo Integrado de Plagas, Manejo Integral de Aguas y Manejo de Residuos y Efluentes.

Es necesario mencionar la función de Auditoría Interna y Externa.



## CAPITULO III

# Análisis de la empresa

Con la ayuda del marco PESTEL realizaremos un análisis de los factores del entorno macroeconómico que afectan el desarrollo de actividad en SanCor Coop. Unidas Ltda.

### Marco PESTEL

Estos factores fueron brindados de la base de datos de SanCor. La empresa necesita hacer foco en estos factores para poder adaptarse de manera eficiente y eficaz evitando rendimientos decrecientes.

#### Políticos

- Políticas neoliberales.
- Falta de confianza en el Gobierno.
- Riesgo país.
- Ausencia del Estado.
- Inminente cambio de signo político en el Gobierno y el Congreso.
- En los últimos años el actual Gobierno nacional en sintonía con algunos gobiernos provinciales han aplicado medidas poco favorables para la industria nacional, sumado a la crisis de representatividad por la que está atravesando la sociedad hoy.

Más allá de los desaciertos que se le puedan adjudicar a la gestión de la cooperativa, que la llevó a una situación terminal, no podemos correr este hecho de la realidad que atraviesa la cadena láctea y donde la ausencia del Estado resulta un factor determinante. La idea de que el Estado debía dar un paso al costado y dejar que el mercado se autorregule está trayendo consecuencias muy negativas para el país. A partir del 10 de diciembre de 2015 comenzó a transitarse un rumbo del cual emergen dos grandes perdedores: por un lado, nuestros productores tamberos y, por el

otro, los consumidores.

Asimismo, el año electoral generó incertidumbre en sus primeros meses, ocasionando una falta de rumbo definido por parte de SanCor Coop. Unidas Ltda.

### **Económicos:**

- Recesión.
- Crisis cambiaria, fiscal, financiera y bancaria.
- Elevada inflación: 5,3 % en septiembre de 2021 (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, 2021).
- Aumento del desempleo primer trimestre: 10,2% (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, 2021).
- Devaluación.
- Aumento de la tasa de interés.

Una vez más la economía argentina ha quedado atrapada en una nueva crisis macroeconómica cuyo desenlace hoy es incierto y recuerda a los peores episodios de explosión del pasado reciente, que incluye:

- crisis cambiaria, reflejada en una devaluación del peso del 70% desde fines de 2017 y en la imposición de un control de cambios,
- crisis financiera, reflejada en el derrumbe en los precios de los activos desde el “28D”: -74% Merval en dólares,
- crisis fiscal, reflejada en la pérdida del acceso al crédito del gobierno, con un nivel de riesgo país que se ubica por encima de los 2,000 puntos básicos y la imposición de un reperfilamiento unilateral de las Letras del Tesoro Nacional y el anuncio de una renegociación de los pagos de los títulos públicos y una incipiente crisis bancaria, reflejada en una pérdida de depósitos en dólares del orden de los u\$s 450 millones diarios desde las PASO.

Argentina atraviesa una crisis que el Gobierno no logró revertir y que está devorando un fallido paquete financiero del FMI por monto récord y que acumula una recesión que lleva seis trimestres de caída consecutiva del nivel de actividad, con una retracción de la producción del 7,1%, una pérdida de 171 miles puestos de trabajos formales en el sector privado (-2,7%), 21.000 cierres de empresas (-3,7% del total) y un deterioro de ingresos reales de las familias del 16% (Hirsch, 2019). Ante este panorama desolador, empresas como SanCor Coop. Unidas Ltda. se ven perjudicadas por la disminución del consumo en los bienes en general, sobre todo en los alimentos, y en los lácteos en particular, debido a sus elevados precios.

Respecto a la devaluación, la empresa advierte que la misma la perjudica debido a su alto nivel de endeudamiento en esa moneda y sus exportaciones. Por esta circunstancia, la caída del Peso afecta la situación patrimonial y de resultados de SanCor.

Sociales:

- Aumento de los índices de pobreza e indigencia.
- Disminución del consumo.
- Cambio de hábitos en los consumidores.
- Desplazamiento hacia marcas más baratas.
- El Índice de Pobreza ascendió a 35,4 % lo que representa un 25,4 % de los hogares siendo a su vez el Índice de Indigencia del 7,7% de las personas (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, 2021), para el primer semestre de 2021. Como consecuencia de ello, se puede apreciar un cambio en el hábito de los consumidores en general, llevando a los mismos a optar por productos lácteos de marcas más económicas e incluso por los denominados alimentos a base de leche.

**Tecnológicos:**

- Falta de inversión en investigación y desarrollo.
- Cambios en los sistemas de gestión.
- Cambios en los procesos de producción.
- Disminución del presupuesto asignado por el Gobierno al Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, según el presupuesto destinado al mismo para este año con respecto al 2015, lo cual se traduce en una menor inversión en investigación y desarrollo.
- Desarrollo de Tambos estabulados: nueva forma de gestionar la producción al criar el ganado en corral para la producción de leche.

**Ecológicos:**

- Leyes de protección medioambiental.
- Consumo de energía.
- Tratamiento de residuos (Ley N° 25.612).

SanCor Coop. Unidas Ltda. cuenta con una política ambiental que contempla actividades aplicadas a los procesos y servicios centrales para alcanzar tres objetivos esenciales: el aumento de la eco eficiencia, la prevención de riesgos de contaminación y la minimización de los impactos en las comunidades del entorno de las instalaciones de la entidad.

Su compromiso con la preservación ambiental abarca toda la cadena de valor desde la producción primaria, la industrialización y finalizando en el mercado, se sustenta en:

- Ahorro de energía y consumo de material por continuo monitoreo y optimización de las actividades.
- Minimización del impacto de las operaciones en el medio ambiente por la reutilización del agua en procesos productivos.
- Reducción del desperdicio de sus operaciones por maximización de reutilización, reciclado y reconversión de materiales desde el origen.
- Aliento a los proveedores para desarrollar una gestión ambiental con el mejoramiento continuo de sus estándares ambientales.

De esta manera, promueve el cuidado del entorno, en toda la cadena de valor y en sus procesos industriales, previene la contaminación y utiliza eficientemente los recursos naturales.

#### **Legales:**

- Legislación laboral.
- Sindicatos (ATILRA y SICHOCA).
- Seguridad de los productos.
- Salud y seguridad.

Respecto a lo laboral, SanCor cumple con lo dispuesto en Ley de contrato de trabajo (LEY N° 20.744). Al tiempo que el grueso de sus trabajadores se nuclea dentro de los Convenios colectivo de trabajo 2/88 (ATILRA) y 40/89 (SICHOCA).

Respecto a la seguridad de los productos, tiene establecida una estricta política de calidad, que contempla integrar a todos los participantes en el proceso de superación permanente y basar la competitividad en la excelencia.

En la actualidad, aplica las normas ISO 9001 con certificación internacional, en cuatro de sus principales plantas industriales; en otras, las operaciones se aseguran mediante el método HACCP (sistema de base científica que identifica peligros específicos y medidas para su control, con el fin de garantizar la inocuidad alimentaria). Los recaudos sobre calidad cuentan con el apoyo de programas de capacitación del personal, así como convenios de complementación con instituciones y organismos del país e internacionales especializados en el tema.

## **Análisis FODA**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

### **Fortalezas:**

- Certificaciones que acreditan su calidad para hacer frente a las necesidades globales
- Condiciones agroecológicas favorables que permiten sistemas pastoriles con suplementación como esquema flexible.
- Trayectoria nacional e internacional.

### **Oportunidades:**

- Según un artículo del portal de eDiary (2019), China se perfila como consumidor de lácteos. El gran crecimiento de su población se presenta como una oportunidad de SanCor Coop. Unidas Ltda. para poder exportar sus productos.
- Luego del proceso de reestructuración, la firma tiene la expectativa de recuperar las alianzas estratégicas que mantenía con Brasil y Estados Unidos.

### **Debilidades:**

- Resistencia al cambio reflejado incluso en la rigidez estructural.
- Gran volumen de endeudamiento.
- Falencias en la logística debido a la retirada de distribuidores Concesionarios de distintas zonas del país desde que SanCor Coop. Unidas Ltda. entró en crisis en el 2017.
- Falta de funcionamiento como cadena (falta de coordinación I+D, producción, distribución, marketing, entre otros).
- Escasa comunicación interna.

- Exceso de personal con respecto al procesamiento de la materia prima actual.
- Falta de inversión tecnológica en sus plantas industriales.

#### **Amenazas:**

- Según el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (2019), el consumo de leche en el mercado interno viene en caída. En el primer semestre de 2019 bajó un 13,2% respecto a 2018 y un 16,1% respecto a 2015.
- La creciente competencia por el uso del suelo en actividades más rentables, provoca el cierre de tambos y por lo tanto una disminución en la disponibilidad de materia prima para SanCor Coop. Unidas Ltda.
- El surgimiento de nuevos competidores a partir del desprendimiento propio de la organización de estructuras industriales. Por ejemplo, la empresa Adeco agro.

#### **Construcción de escenarios**

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura. Para que se pueda constituir un escenario, se utilizan hipótesis, las cuales deben reunir cinco condiciones simultáneamente: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Por otro lado, se distinguen dos grandes tipos de escenarios según Godet & Durance (2011, p. 35) los *exploratorios*, que parten de tendencias anteriores y presentes y conducen a futuros verosímiles. *Los anticipatorios o normativos*, contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, deseado o temido, y diseñados de forma 'retro proyectiva'. Teniendo en cuenta lo antes expuesto, en SanCor Coop. Unidas Ltda. se podrían plantear dos escenarios del tipo exploratorio.

*Situación favorable:* reactivación de la economía y posibilidad de renegociación de obligaciones pendientes, hace varios ejercicios, con el Estado.

Es importante institucionalmente poder volver a pertenecer al grupo de proveedores del Estado, debido a que esto repercute favorablemente en los ingresos de la firma, y en la imagen de la misma. Para ello, es necesario el cumplimiento de determinados requisitos, dentro de los cuales, se encuentra la liberación de deudas o plan de pagos de ellas.

En lo que refiere a las deudas que mantiene con el Estado (AFIP y ARBA), se espera que las políticas llevadas adelante por el Gobierno electo, atiendan las demandas de ayuda por parte de la empresa. Esto se fundamenta en la afinidad que mantiene la cúpula de SanCor Coop. Unidas Ltda.

y los funcionarios entrantes, en conversaciones que ya se están manteniendo entre las partes y en lo ocurrido en 2006, cuando durante el Gobierno de Kirchner, se realizaron gestiones para que SanCor, quien en aquella época se encontraba en una situación similar a la actual, tome un préstamo por unos US\$80 millones de Venezuela, a pagar contra la entrega de leche en polvo, para poder de esa forma hacer frente a sus deudas y evitar vender líneas de productos a la empresa adeco agro.

*Situación desfavorable:* Este escenario implicaría un tardío impacto en SanCor de la recuperación/reactivación de la economía y el surgimiento de la empresa adeco agro, compradora de la mayoría de las ventas que SanCor está efectuando, como gran competidor, o como aquella firma que le quite su participación del mercado. En este caso, la situación continuaría agravándose para la empresa objeto de la investigación, ya que seguirán sin poder abonar sus deudas, teniendo que desprenderse de sus activos para generar ingresos, como lo han hecho en los últimos años.

### **Programa de acción táctica**

Actualmente, SanCor Coop. Unidas Ltda. se enfoca en este tipo de acciones, debido a que por la situación en la que se encuentra, no realiza estrategias a largo plazo. En otras palabras, cada sector realiza acciones concretas para cumplir con los requisitos solicitados por la dirección para contribuir a la operatoria que le permita permanecer en el mercado. La premisa fue la austeridad.

Entre algunas de las acciones detectadas por sectores, encontramos las siguientes:

- Administración: agilizar la gestión de cobranzas pendientes y futuras ya que todo valor que se recepciona se descuenta en entidades financieras.
- Logística comercial: hacer eficiente la distribución teniendo en cuenta la disminución de recursos (camiones, operadores logísticos, sucursales de ventas de interior, centro de distribución Córdoba, etc.), concentrando la mayoría de las operaciones en los centros de distribución. Reduciendo la cantidad de operadores logísticos y unificando zonas de distribución para adaptarse a los volúmenes y tener mayor eficiencia.
- Transporte: adecuación del traslado tanto interplantas como de productos terminados, con el objetivo de lograr sustentabilidad entre km y tarifas tanto para transportistas como para la empresa.
- Concentración de coordinación de viajes en Sunchales y CDAN para Buenos Aires.
- Comercial: prioridad en los negocios como consecuencia de menor cantidad de leche disponible para procesar y la contribución marginal de cada uno de ellos, relevancia de canal minoristas (comercios) por su cobranza más ágil.

Comercialización de productos que la empresa puede producir por su limitante de materia prima y envases, los stocks varían de semana a semana, produciéndose faltantes de algunas líneas de

productos.

- RRHH: depuración de días de vacaciones atrasados de aquellos que la tengan. En sectores donde hay poca actividad al personal se otorgan Jornada de Libre Tarea (JLT) donde se les abona el 75% del sueldo a los empleados, pero no realizan ninguna labor.
- Compras: prioridad a la compra de insumos dirigidos a los productos más rentables, trabajando con stocks mínimos de seguridad.
- Renegociación con proveedores.

### **Estrategia corporativa**

La estrategia empresarial se refiere a cursos de acción dentro de un sector o industria, la corporativa es más global.

La estrategia corporativa se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo añadir valor a distintas partes de la misma.

Hoy en día la estrategia de SanCor, es la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial. Requiere importantes cambios en los recursos de la organización, la obtención de financiamiento y alianzas estratégicas nuevas sería de vital importancia para el futuro.

Dentro de los tipos de estrategia corporativa (estabilidad, crecimiento, contracción o combinación) la podemos situar en contracción, en la cual por lo general se eliminan líneas de productos o productos no redituables y se enfocan todos los recursos a los que tienen mayor aceptación en el mercado y generan más utilidades.

Tiene la necesidad de lograr una estructura de costos acorde al volumen de procesamiento de materia prima, hoy cerca de 800.000 litros con sus 6 plantas elaboradoras. Una de las últimas decisiones importantes tomadas por la cooperativa fue liberar del 25 % del volumen del productor para q la pueda comercializar con otra empresa, deja de ser una producción tan exclusiva.

Otro objetivo es recomponer la confianza de proveedores, clientes, gobierno y demás instituciones. Esto favorece el logro de una posición crediticia que hoy no la tiene.

En mercado externo solo están comercializando con Brasil, Bolivia y Argelia quesos y leche en polvo. Están tratando de recuperar deuda de Venezuela vía Rusia (Rusia se haría cargo de la misma con una quita importante de la misma).

### **Liderazgo**

El tipo de liderazgo que se destaca en SanCor se basa en un poder de experto, debido a la gran experiencia que fueron adquiriendo a través del tiempo sus empleados. No es común encontrar líderes que busquen desarrollar al personal, sino que básicamente son legitimados por su autoridad formal y su trayectoria.

*“Cuando un individuo intenta modificar la conducta de los miembros de un grupo sin utilizar una*



*forma de poder coercitiva.*"<sup>10</sup> Si bien los grupos de reposidores tienen objetivos definidos y son motivados por sus ejecutivos de ventas, no pasa lo mismo en otros sectores como administración o el área comercial donde simplemente los responsables tienen poder basado en su jerarquía. Explica Ferrer Dávalos (2005) que es el líder el responsable de fomentar las condiciones propicias para implementar el cambio y reducir las resistencias, ya que cada persona percibe el cambio de una manera diferente, lo que condiciona su acción o reacción en relación al cambio. Además, para sobrevivir en el tiempo, las organizaciones deben aprender a adaptarse a los cambios del entorno de manera a mantener sus niveles de competitividad. Siempre que en una organización se inicie un proceso de cambio, es importante identificar y entender cuáles son los aspectos relacionados a la cultura de esa organización que pueden constituirse en facilitadores o en barreras para el cambio y, específicamente sobre esto establecer fuentes de comunicación, capacitar en lo necesario para el cambio, diagnosticar necesidades y recursos<sup>11</sup>.

El proceso de reestructuración que está atravesando SanCor Coop. Unidas Ltda. implica la aparición de ciertos líderes que guíen y faciliten el mismo. Sin embargo, lo que está sucediendo es que las personas que ejercían un liderazgo por su vasta experiencia en la empresa están siendo desvinculados, y los que quedan no tienen la motivación suficiente para gestionar al personal ya que buscan cuidar su lugar por miedo a perder el puesto.

Los grupos de trabajo se fueron modificando, tanto en número como en integrantes y a su vez al no haber directivas claras, es difícil dirigir un grupo hacia alguna estrategia global específica. Todos los sectores están enfocados en cumplir con determinados resultados propios, en vez de pensar en lo mejor para toda la organización.

### **La organización vista como un proceso evolutivo de cambio y transformación, lo proyectado y lo emergente.**

Respecto a la estrategia de reestructuración Johnson (2006) explica: "*(...) se pone el énfasis en la rapidez del cambio y en una rápida reducción de costes y/o generación de ingresos.*"<sup>12</sup>

En esta línea de ideas SanCor Coop. Unidas Ltda. focaliza sus decisiones en la reducción de costes para suplir la ineficiencia productiva y mantenerse como una organización viable ante el entorno complejo y cambiante. Sin embargo, el enfatizar la eficiencia y eficacia como único rumbo para una organización es transformarla en un artilugio mecanizado y rígido que arriesga la continuidad de la entidad, lo importante no es la sola acumulación de recursos, debe adicionarse su tratamiento que brinde utilidad al conjunto de la organización<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> (Gibson, J., Donnelly, J., & Ivancevich, J. (2000). *Las organizaciones*, p. 451).

<sup>11</sup> (Gibson, J., Donnelly, J., & Ivancevich, J. (2000). *Las organizaciones*, p. 102-104).

<sup>12</sup> (Gibson, J., Donnelly, J., & Ivancevich, J. (2000). *Las organizaciones*, p. 521).

<sup>13</sup> (Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la complejidad de las organizaciones* (Primera ed.), p. 46).

## Comunicación

La estructura organizacional debe facilitar los cuatro rumbos de la comunicación para circunscribir los diálogos, relaciones, etc., de la firma. De esta forma los autores Gibson, Donnelly, & Ivancevich (2000) presentan las diferentes direcciones de la comunicación para detectar y comprender las barreras y sus respectivas soluciones, de esta forma la misma se vuelve eficaz.

Comunicación descendente: desde la cúpula directiva hacia el nivel operativo. Se refleja en instrucciones sobre el trabajo a realizar, definiciones de políticas a seguir, procedimientos, manuales, etc.

Comunicación ascendente: inversa a la anterior, parte de los niveles más bajos hacia la cumbre organizacional. Si bien es difícil de lograr, es útil para la toma de decisiones coherentes. Ejemplo: buzones de sugerencias, reuniones de grupo. En países como Japón, este tipo de dirección es fundamental y se relaciona con el éxito operativo de las organizaciones.

Comunicación horizontal: es internacional, se presenta para llevar adelante los proyectos de la compañía. Es necesaria para coordinar e integrar las diferentes funciones de la organización.

Comunicación diagonal: ante la imposibilidad de alguna de las tres anteriores comunicaciones existe esta última que atraviesa los distintos cargos y estratos (p. 656-658). En la actualidad SanCor presenta muchas dificultades para llevar a cabo una comunicación formal, los rumores y comentarios reflejan la incertidumbre y un exceso de comunicación diagonal, los empleados recurren a fuentes externas en reemplazo de la información intraorganizacional. Todo ello genera malestar en los empleados y desmotivación, al encontrarse en permanente situación de inestabilidad laboral, lo que se traduce en un mal clima laboral en general y en la falta de conocimiento del rumbo común a seguir.

En 2016, en contraste a la situación actual, los diálogos fluían a través de distintos medios que hoy en día dejaron de hacerlos, como ser a través de: folletos mensuales o revistas anexados al recibo de sueldo en forma de comunicación descendente. En cuanto a plan de marketing o acciones comerciales, existía detalle de información del área en el portal interno llamado Génesis. Sin embargo, en la actualidad, no existe esa precisión de información, aunque se mantiene la plataforma. Las noticias o comunicaciones que se brindan por intranet, cartelera, página web, son superfluas (saludos en días festivos, descuentos, etc.) y ya no se emiten las revistas internas.

Portal interno:



### Trastornos psicológicos laborales

El autor (Melamed, 2006) describe una serie de trastornos que padecen los empleados en las empresas modernas, algunos de ellos se ven claramente en SanCor Coop. Unidas Ltda.:

- Muertos vivos: Son aquellas personas que no son despedidas, pero se le asignan tareas poco relevantes para su crecimiento. En el sector de calidad algunos empleados que no eran ingenieros fueron enviados a hacer ingresos de comprobantes.
- Streen: Es una combinación del estrés de los jóvenes adultos y la depresión del aburrimiento de los ancianos. Los profesionales que todavía están en la empresa se sienten estancados y están desperdiciando su potencial.
- Burnout: Se asocia a un estado de fatiga o frustración por el tipo de vida o relación dentro del ámbito laboral. Los comentarios de pasillo, a falta de información certera, transmiten inseguridad e incertidumbre que afecta a los empleados.
- Estrés: Es el agotamiento físico general producido por un estado nervioso.

Algunos empleados recurrieron a licencias psiquiátricas por su estado de salud mental.

- Mal de amores: Se refiere a ejecutivos que brindaron sus servicios a la empresa pasando por muchas pruebas y en forma sorpresiva fueron desvinculados o se les ofreció un retiro

voluntario. Algunas personas que adoptaron el retiro voluntario se encuentran disconformes con el trato recibido.

## Desarrollo

Descripción crítica de unidad de análisis:

Las principales problemáticas identificadas en SanCor Coop. Unidas Ltda. están relacionadas con la pérdida de participación en el mercado, representada por las líneas de productos de mayor rentabilidad, como muestra la Ilustración 3 y la Ilustración 4.

Ilustración 3. Principales Empresas Lácteas De Argentina, Ordenadas Según La Captación De Leche Estimada Para El Año 2017 Y 2006

Empresa	Orden 2017	Recepción año 2017 (x 1000 lt/día)	Recepción año 2006 (x 1000 lt/día)
La Serenísima	1	3.520	3.952
Saputo	2	3.050	1.765
Williner	3	1.570	1.190
Punta del Agua	4	1.020	342
Verónica	5	980	1.065
SanCor	6	920	4.035
Noal	7	890	n.d.
Milkaut	8	800	844
García Hnos	9	750	340
Danone	10	700	780
Nestlé	11	680	1.132
La Sibila	12	565	903
Comp. Reg. Lácteos	13	470	315
Manfrey	14	450	334
Sobrero y Cagnolo	15	400	n.d.
Subtotal 4		34%	39%
Subtotal 10		53%	58%
Subtotal 15		62%	63%
Producción total		26.986	27.841

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en [www.ocla.org.ar](http://www.ocla.org.ar) y de otras fuentes del sector

Ilustración 4. Ranking De Industrias Lácteas De Argentina

RANKING DE INDUSTRIAS LACTEAS DE ARGENTINA				Jul18-Jun19
Ranking	Empresa Láctea	Procesamiento en litros de leche por día	Participación respecto al total de leche producida	Participación acumulada respecto al total de leche producida
1	Mastellone Hnos. SA - La Serenisima	3.315.068	11,8%	11,8%
2	Saputo	3.218.589	11,5%	23,3%
3	Williner - Ilolay	1.361.918	4,9%	28,1%
4	SanCor Coops. Udas. Ltda.	840.087	3,0%	31,1%
5	Noal SA	758.341	2,7%	33,8%
6	Veronica	700.000	2,5%	36,3%
7	García Hnos. Agroindustrial SRL - Tregar	697.472	2,5%	38,8%
8	Nestlé	695.712	2,5%	41,3%
9	Milkaut - Savencia Argentina	653.988	2,3%	43,6%
10	Danone	609.551	2,2%	45,8%
11	Corlasa - Grupo Gloria	517.823	1,8%	47,7%
12	La Sibila	472.958	1,7%	49,3%
13	Manfrey Cooperativa de Tamberos	408.216	1,5%	50,8%
14	Adecoagro (1)	388.260	1,4%	52,2%
15	Sobrero y Cagnolo SA	342.552	1,2%	53,4%
16	La Ramada	342.244	1,2%	54,6%
17	Lacteos Vacarin - Rodriguez e hijos SA	297.000	1,1%	55,7%
18	Ramolac - Peiretti y Otros	243.054	0,9%	56,5%
19	Cremigal	225.938	0,8%	57,3%
20	Cooperativa Arroyo Cabral	185.454	0,7%	58,0%
21	Tonutti	177.954	0,6%	58,6%
22	Fabrica de Alimentos Santa Clara	176.196	0,6%	59,3%
23	Tremblay	165.957	0,6%	59,9%
24	Barraza	153.863	0,5%	60,4%
25	Alimentos Refrigerados SA	141.064	0,5%	60,9%
26	La Lácteo	140.268	0,5%	61,4%
27	Lactear	139.887	0,5%	61,9%
28	Pampa Cheese SA	132.691	0,5%	62,4%
29	Remotti	127.004	0,5%	62,8%
30	Vidal	109.401	0,4%	63,2%
31	La Vareense SRL	101.294	0,4%	63,6%
32	M. Peiretti	100.936	0,4%	63,9%
33	Cassini y Cesaratto	97.172	0,3%	64,3%
<b>Total</b>		<b>18.046.891</b>	<b>64,3%</b>	<b>64,3%</b>
Promedio leche producida 2018/19		28.072.877	100,0%	100,0%

(1) comprende la producción del 01/04/19 al 30/06/19 - 91 días; La Empresa Punta del Agua de Villa María - Córdoba que estimamos debe ocupar el 4° lugar, ante la requisitorio de OCLA, manifiesto que no suministra información de este tipo a organismos no oficiales.

Fuente: eDairy News, Último dato estadístico

Reflejando la disminución de producción como consecuencia de la baja en la obtención de materia prima en un 79,18% derivadas de la falta de financiamiento causado por el endeudamiento sostenido. A su vez, la disminución en los ingresos se manifiesta en la comparación de las ventas desde el año 2016 hasta el 2018 mediante la variación de la producción vendida (ver Tabla 1).

### **Tabla comparativa de ventas**

*Tabla 1 Comparativa De Ventas*

Años	Kg/Lt Venta Bienes Millones
2017	354.125.610,78
2018	272.493.998,76
2019	102.527.464,16
2020	776.169.922,18
Total	1.505.316.995,88

Fuente: Elaboración propia. Venta de la producción anual expresada en millones de litros o kilos.

Por otra parte, la falta de comunicación entre el consejo de administración y los mandos medios, con el resto de la organización, en lo que concierne a la situación actual de reestructuración, se oficializó mediante un comunicado de prensa del año 2017, en donde se transmitió que por cuestiones de confidencialidad (ya que había gestiones y negociaciones en marcha), la empresa no ampliará información mientras no surjan definiciones concretas. Esta acción ocasionó gran inestabilidad en el personal, ya que a partir de ese momento desconocen el rumbo concreto a seguir.

### **Presentación y análisis de los resultados de las observaciones**

A partir de las entrevistas realizadas surgieron las siguientes observaciones:

Nos presentamos en la sede administrativa ubicada en la localidad de Don Torcuato, Gran Buenos Aires. La primera impresión de la planta es que hay un reducido movimiento de personal. Durante la hora que duró la entrevista, la información que nos brindaron fue clara. Los jefes

tienen su propia oficina separada de los empleados y no permiten ver nada desde afuera. Esto marca una dificultad en la comunicación, ya que no se preocupan por la transparencia o interacción con sus subordinados.

La infraestructura y las instalaciones son antiguas. Para el acceso hay un empleado de seguridad que anota en una planilla los datos de quién ingresa, que debe atravesar un molinete.

Por otro lado, realizamos entrevistas cerradas y concretas de manera telefónicas alrededor de 50 empleados de la organización, la gran mayoría de ellos son empleados de muchos años, entre ellos se encontraban empleados activos, despedidos, a quienes le redujeron horas laborales. Tratamos de abarcar al personal de distintos sectores, personal administrativo, personal de planta, de logística y algunas jefaturas que quisieron participar.

El resultado general que pudimos observar fue que, que los empleados sienten mucha incertidumbre haciendo referencia a su estabilidad laboral, a la falta de comunicación de sus subordinados que no le dan seguridad en confiar en la empresa, ya que no utilizan más el canal informativo interno que solían usar años atrás, donde el empleado esta siempre informado de la situación por la que iba atravesando la empresa, lo cual hoy en día ya no la tienen. Y todas estas cuestiones hacen que vayan a trabajar intranquilos.

En las entrevistas lo que se vislumbra es que SanCor Coop. Unidas Ltda. tiene una cultura muy arraigada, por eso los empleados se sienten con nostalgia por la situación ya que no quieren dejar de formar parte de la empresa que vieron crecer tantos años.

### **Propuestas de cambio**

El recorrido de SanCor Coop. Unidas Ltda. a través de la historia, el reconocimiento internacional que logró a partir de las alianzas estratégicas con Brasil y Estados Unidos y la valoración nacional basada en su contribución en el desarrollo regional a través de toda su cadena de valor y la generación de más de 15.000 puestos de trabajo, son motivos suficientes para impulsar un cambio en la actitud frente a los recursos humanos. Todo lo que lograron y les permitió en algún momento ser una primera marca, debe servir de inspiración para querer volver a alcanzarlo.

Cuando el plan de adecuación de SanCor Coop. Unidas Ltda. se termine tanto la estrategia como la plantilla de personal estarán definidas. Nuestro estudio se basa en el proceso de reestructuración donde los recursos humanos padecen la incertidumbre. Si el factor humano es lo más importante en una organización debemos hacer hincapié en la eficiencia de la comunicación con un liderazgo acorde para disminuir los rumores, considerados por Gibson, como un canal informal que “mete miedo” y debe ser desmentido por la empresa para disipar la incomodidad que genera en los empleados. Esto se logra mediante un canal formal de comunicación.

Creemos que la mejor manera de lograrlo es a través de la conformación de un equipo de trabajo o comité ejecutivo plural, que incluya entre sus miembros a un agente de cambio identificado con la cultura de SanCor Coop. Unidas Ltda. que pueda llevar a cabo una comunicación concreta. Es importante enfatizar la figura de esta persona como líder en un contexto de cambio, ya que

al tener la iniciativa de escuchar a los empleados ganará adeptos para llevar a cabo el proceso con mayor compromiso, aprovechando el liderazgo basado en su experiencia que tanto valoran en la empresa.

Este equipo tendrá un origen temporal durante el proceso de reestructuración, pero sería conveniente que se mantenga a futuro y permita la aplicación de nuevas rutinas.

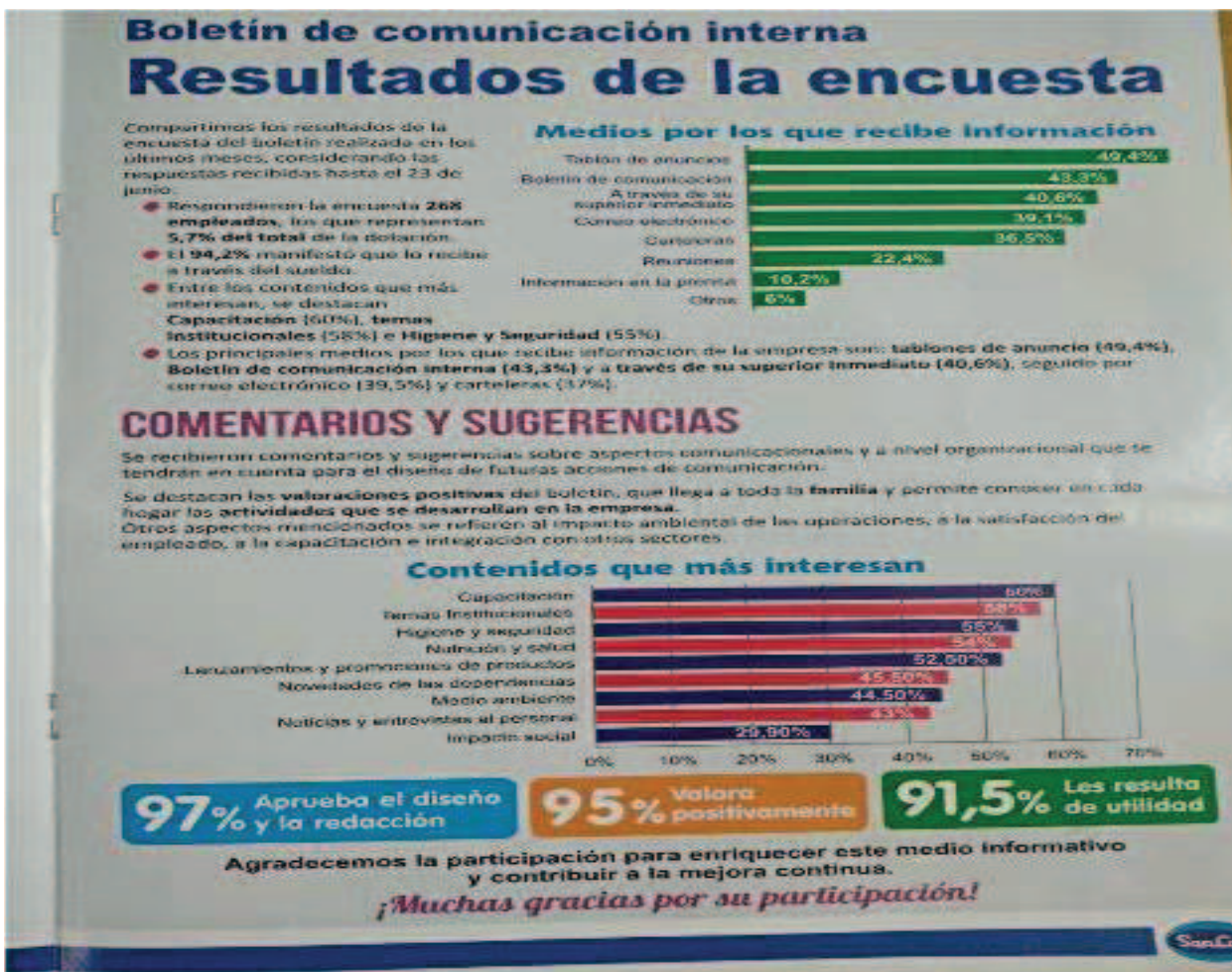
El personal de recursos humanos, no están cumpliendo con sus funciones como corresponde, por lo tanto, ellos son parte de la cultura de SanCor Coop. Unidas Ltda. y tiene acceso a la información precisa de la situación de sancor, deben poder comunicarlo así poder tranquilizar a los empleados.

El canal de comunicación que se utilizaba eran los tableros de anuncios, mientras que las reuniones estaban entre los últimos lugares. Adicionalmente, la capacitación era un tema de gran interés para los empleados, pero nunca se le dio importancia más que en los puestos operativos. El boletín de comunicación interna, se redactaba de manera mensual y su objetivo era que los empleados puedan conocer la situación actual de SanCor.

De esta manera se generaba un clima propicio para la detección de potenciales perfiles que puedan ir supliendo la carencia de liderazgo que tiene la empresa y llevar adelante el proceso de reestructuración de una mejor manera para el capital humano.

#### ***Ilustración 5. Modelo- Boletín de comunicación interna***





Fuente: Sancor cooperativas unidas limitadas

Se les comunica a los empleados, el plan de acción que sancor propone llevar a cabo, consta de tres puntos importante

1. Donde se conformará el comité, integrado por un moderador de la consultora a cargo de la investigación, los jefes de cada área y el agente de cambio. El objetivo de la misma es clarificar la situación actual y futura de la reestructuración entre los mandos medios y el agente de cambio para que pueda ser transmitida a los subordinados. El moderador debe asegurarse de que se realice un resumen de la reunión. Por otro lado, deben formular la encuesta actualizada sobre los medios de comunicación utilizados e intereses de los empleados para recabar información de los subordinados.
2. Consistirá en recolectar las inquietudes de los empleados por parte de los jefes de cada área.

Esto se realizará a través de la encuesta y escuchando al personal una vez clarificada la situación de la empresa a partir de la reunión anterior.

3. El comité debatirá los resultados de las encuestas y las inquietudes recolectadas de los empleados. De esta manera tendrán en claro los efectos sobre el personal y podrán llevar adelante planes de acción para atenderlos.

La idea de estas reuniones es que se mantengan a largo plazo como una forma de fomentar la comunicación cara a cara y que no solo se utilice para este momento.

Otra de las propuestas consiste en cambiar en mejorar los canales de comunicación.

Una vez mejorada la comunicación, la empresa se podrá enfocar en el diseño de una estrategia global a largo plazo teniendo en cuenta la opinión de todos los integrantes de la organización, no solo los directivos. Esto es gracias a los espacios de comunicación que permiten un conocimiento integral, la motivación de los empleados por permitirles participar y la alineación de las estrategias de todas las áreas para crear una sinergia que permita recuperar la posición en el mercado.

### **Plan de reestructuración en la actualidad, y como afecto el Covid-19**

Mientras SanCor trata de recuperarse de la crisis que atraviesa en los últimos años, se enfrenta a un Nuevo foco de conflicto. Tiene paralizada por tiempo indeterminado la planta que tiene en la localidad cordobesa de Balnearia. Es incierto el futuro de su operación y de los 120 trabajadores que dependen del funcionamiento de esta unidad productiva.

Se trata de una de las plantas más modernas que posee, de última tecnología, abocada a la elaboración de quesos de pasta dura. Desde hace tiempo, trabajo por debajo de su capacidad total “por lo quite de colaboración de los propios empleados” y “no por falta de voluntad empresarial”, que tomó la determinación de que no entre más producción al predio por el momento. “La empresa está dispuesta a seguir produciendo. Pero, actualmente, no está ingresando material prima. Solo se envasa y distribuye la que quedó almacenada, para que no se eche a perder y para así derivarla a las demás plantas. El fin es evitar pérdidas en el caso de que no se arribe a una solución”.

SanCor, arrastra una situación financiero compleja desde hace tiempo, pero internet dejar atrás el magro período de su historia. Con un plan de reestructuración que ya puso en marcha.

Durante el aislamiento obligatorio por el Covid-19, la empresa duplico su producción: paso de un procesamiento de 300.000 litros diarios a 750.000 litros diarios en la actualidad. “se comenzó a estabilizar económica y productivamente, al igual que se normalice el pago de la producción y a los proveedores”.

Durante su proceso de reestructuración, SanCor se despidió de siete plantas industriales, vendió su participación de Alimentos Refrigerados Sociedades Anónimas. (Arsa, hoy parte de ella en manos de Vicentin) y su capacidad instalada se redujo desde los cuatro millones de litros diarios que llegó a alcanzar. Su plantel, de 5100 empleados a fin de 2016, ronda los 1800 empleados.

Ahora, se aboca a aumentar su procedimiento a 1,5 millón de litros diarios de cara al año 2021 y captar fondos para ese objetivo. “se intenta generar las condiciones propicias para acceder a

capital de trabajo para ampliar la producción”.

El contexto fue bastante positivo, ya que la situación de pandemia les favoreció en las ventas. En 2020, SanCor atravesó seros problemas de rentabilidad. El tambero logró, sobre el cierre del año, un valor entre 20 y 21 pesos por litro entregado, una cifra que se sitúa cerca de cuatro pesos por debajo de los costos de producción. De esta manera, el sector primario no pudo sacar ventaja del incremento de hasta un 7% en la producción de leche.

SanCor, aseguran que el plan de reestructuración presento varios problemas económicos e incertidumbre en los trabajadores, pero están seguros que es la mejor opción. En tanto logren recuperarse aún más, habrá una recomposición salarial. Señalan y aseguran que, a partir del retraso en el pago de los salarios que se produjo por su crisis, “se diseñó un plan para ponerse al día”. De hecho, en la planta Santafesina, el personal aceptó trabajar por jornada libre. Por lo tanto, SanCor les ofreció a los trabajadores un porcentaje extra de la pauta salarial establecida por el gremio, la asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina. Los empleados alegan que SanCor no dio ninguna respuesta a sus reclamos durante meses. Ante el malestar de los trabajadores, la patronal amenazó con suspensiones masivas e indefinidas, argumentando no poder asegurar la operatoria productiva por falta de predictibilidad, ante el rechazo de la propuesta efectuada. Continúan prestando tareas con suspensiones, es decir, con jornada libre cada 15 días, cobrando por semana con atrasos de hasta 40 días y salarios sin actualizar desde el 2018. Aún siguen e la espera el dictamen del Ministerio de Trabajo, que posiblemente dé lugar a una conciliación obligatoria.

## Conclusión

Al concluir nuestro análisis en la investigación pudimos observar que en principio el propósito al comenzar la investigación, creíamos tener claramente identificada una problemática, pero luego se fue vislumbrando como una causa de otras. *La reestructuración no resultó ser el problema, sino la forma en la cual se está llevando a cabo.* Para conseguir información hubo amplia disposición de uno de los integrantes del equipo que trabaja en la organización analizada, quien pudo conseguir unas entrevistas con las personas de distintos sectores de la organización. Sin embargo, notamos una cierta hermeticidad respecto a la información que quieren brindar sobre la situación actual

El análisis de la organización SanCor Coop. Unidas Ltda. nos brindó un gran conocimiento a nivel académico y laboral. En el transcurso del mismo nos encontramos con una entidad bastante más compleja de lo esperado. A pesar de ser una firma conocida, no teníamos conocimientos sobre algunas cuestiones relacionadas con la misma. Por ejemplo, su relación con Sancor Seguros y la venta de productos que ya no pertenecen a su ámbito comercial pero que siguen teniendo un contrato de utilización de marca por determinado tiempo. En esta etapa de cambio de la empresa existen muchos aspectos problemáticos propios de la reestructuración, por esta complejidad elegimos enfocarnos en el capital humano, ya que lo consideramos el recurso más importante en toda organización. Creemos que la experiencia y las competencias contenidas en ellos le serán de gran utilidad para afrontar este cambio.

Consideramos que el foco en una reestructuración no debe estar únicamente en bajar los costos, siendo esta la metodología actual, sin pensar en los efectos que tienen las prácticas en el personal y la desmotivación que manifiestan los empleados de la empresa por la incertidumbre que enfrentan día a día y el clima en el que desarrollan sus actividades. Con el avance de la investigación pudimos identificar los efectos de la reestructuración en la organización y plantear en base a los mismos la hipótesis y los objetivos que buscábamos alcanzar. Entre ellos, plantear escenarios respecto a los diferentes modelos económicos, brindar herramientas para mejorar la comunicación e identificar el impacto en la estructura, Formal y el personal. Todos ellos quedan cumplidos con los planteos hechos en las propuestas de cambio, en el marco teórico y el impacto de la reestructuración en los recursos humanos se ve reflejado en las charlas realizadas con empleados de distintas jerarquías y ex empleados.

Se confirma que el proceso de reestructuración no está siendo implementado de manera idónea, lo cual afecta negativamente al capital humano como se puede apreciar en los distintos trastornos psicológicos laborales identificados a lo largo de la investigación.

Los autores Davis y Donaldson (2005) enmarcan en un enfoque cooperativista la importancia de un proyecto compartido, sostenido desde la cooperación y el consentimiento, siendo estos

principios innegociables frente a la lucha de poderes y el afán por aumentar las ganancias<sup>14</sup>. Adicionalmente señalan la relevancia de las cooperativas frente a las oportunidades que pueden brindar en el mercado de trabajo<sup>15</sup>.

Por los motivos expresados anteriormente elegimos enfocarnos en la resolución de aquellos factores que impiden esa característica de cooperación que destacó originalmente su cultura para recuperar lo que identificó a SanCor durante toda su historia y le permitió alcanzar un reconocimiento internacional, al mismo tiempo que se posicionó como una de las primeras marcas a nivel nacional.

---

<sup>14</sup> Davis, P., & Donaldson, J. (2005). *Management cooperativista: una filosofía para los negocios*. CABA, Buenos Aires, Argentina: Granica, p.27)

<sup>15</sup> Davis, P., & Donaldson, J. (2005). *Management cooperativista: una filosofía para los negocios*. CABA, Buenos Aires, Argentina: Granica, p.21)

## Bibliografía

- ACKOFF, R. (1972). Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa.
- ACKOFF, R. (1996). Rediseñando el futuro. México: Limusa.
- ACKOFF, R. (1997). Planificación de la empresa del futuro. México: Limusa.
- Alvarez, H. (2004). Dirección estratégica: competencia y cooperación. Argentina: Eudecor.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: procesos, disciplinas, técnica. España: Netbiblio, S.L.
- Araya, A. (2011). La sucesión de las empresas familiares: Factores de éxitos y fracasos. (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Aguirre, J. (2013). Un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, XXXI(134), 100-110. *Comportamiento. Estructura. Procesos* (Octava ed.). Santiago de Chile, Chile: McGraw-Hill/Irwin.
- Bonilla Gutierrez, Carlos. (1994). La comunicación: Función básica de las relaciones públicas (1a. ed). México: Editorial Trillas.
- Capriotti, P. (13, Agosto 1999) Comunicación corporativa; Una estrategia de éxito a corto plazo.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (5a ed.). Colombia: Editorial Nomos.
- Cisneros, J. (ámbitos. Nº 7-8. 2º Semestre 2001 - 1er Semestre 2002). El concepto de la comunicación: El cristal con que se mira. Revista internacional de comunicación.
- David R. Hampton (1993) - "Administración".
- Davis, P., & Donaldson, J. (2005). *Management cooperativista: una filosofía para los negocios*. CABA, Buenos Aires, Argentina: Granica.
- DE Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Colombia: Editorial Universidad del norte.
- DE Marchis, G. (2003). Organización y dirección del Gabinete de comunicación. Facultad de

Ciencias de la Comunicación.

Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la complejidad de las organizaciones* (Primera ed.).

Fassio, A., & Pascual, L. (2015). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Eudeba.

Ferrer Dávalos, R. M. (Julio de 2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, XI(1), 102-114.

Fiske, J. (1982). *Introducción al estudio de la comunicación*. Colombia: Editorial Norma.

Fucaracce, J. (2005). *Conociendo las pymes*. Argentina: La Colmena

Fredy Kofman (2014) - "*La empresa consciente*".

Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección de estudios Nº 12. Departamento de organización de empresas, Universidad de Alicante, España.

Gibson, J., Donnelly, J., & Ivancevich, J. (2000). *Las organizaciones*.

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Paris, Francia: Dunod.

Hirsch, H. *Deuda pública y déficit, y el viejo interrogante en torno al problema de liquidez o solvencia*.

Hitt, M., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (Séptima ed.). (J. Reyes Martínez, Ed., & J. Reyes Martínez, Trad.) México D.F., México: Cengage Learning Editores.

Johnson – Scholes – Whitiington (2006) - "*Dirección estratégica*".

Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). Madrid, España: Pearson.

Martin, F. M. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. España: Ediciones universidad de salamanca.

Melamed, A. (2006). *Empresas depredadoras: recursos humanos no tan humanos* (Primera ed.). CABA, Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. (1997). El proceso estratégico. México: Prentice Hall.

Narváez, J. L. (2009). *Teoría Administrativa* (Primera ed.). San Justo, Buenos Aires, Argentina: Prometeo.

Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones (2a ed.) Madrid: Dykinson.

Prado Morales, C. (1994). Comunicaciones Escritas para Relaciones Públicas. En Series Académicas. Lima: Impresiones y Publicaciones.

Pouchol, Luis. (2007). Dirección de gestión de recursos humanos (7a ed). Días de Santos.

Robbins, S. P., COULTER, M. (2005). Administración (8a ed.). México: Pearson Educación..

Schein, E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall.

Simon, H. (1982). La nueva ciencia de la decisión gerencial. Argentina. El Ateneo.

Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (Segunda ed.). Londres, Inglaterra: Collier-Macmillan.

Treviño, R. (2010). Empresas familiares: Visión latinoamericana, estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México: Pearson Educación.

Werther & Davis. (2008). Administración de los recursos humanos (6a ed.) Mc graw hill

### **Páginas de Internet**

Consejo profesional de ciencias económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:  
<http://iec.consejo.org.ar/>

eDairy News. *La problemática de "SanCor" llegó a la Cámara de Diputados bonaerense*. eDairy News: <https://edairynews.com/es/tag/sancor/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. *INDEC*. Obtenido de



<https://www.indec.gob.ar/>

Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. *OCLA*. Obtenido de <http://www.oclal.org.ar/>

Sancor cooperativas unidas limitada. Sancor: <http://www.sancor.com/>

## ANEXOS

### ANEXO 1. Entrevista realizada a varios empleados de SanCor.

Las encuestas fueron realizadas a empleados de varios sectores, a jefes y a ex empleados.

Se entrevistaron alrededor de 50 empleados.

1. ¿Hay una comunicación afectiva y amigable con el departamento de RRHH?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

2. ¿Hay buena comunicación de la empresa?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

3. ¿reciben información de qué situación se encuentra la empresa?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

4. ¿sienten incertidumbre de que sucederá con sus puestos de trabajo?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

5. ¿pueden aspirar un crecimiento en lo laboral?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

6. ¿Confían en el plan de reestructuración propuesto por sancor?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

7. ¿Ese plan, les genera confianza hacia la empresa?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

8. Recibo en algún momento fue reconocimiento su trabajo por alguna autoridad del sector

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

9. ¿En general su experiencia en esta empresa es satisfactoria?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

10. ¿El manejo del sector de RRHH te pareció correcto en estos últimos tiempos?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

11. Refiriéndonos al sector de RRHH ¿Crees que logro adaptarse a los cambios que sufrió la empresa?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

12. ¿Estás de acuerdo que RRHH comunico a los demás empleados correctamente la reconstrucción de la empresa?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

13. ¿Crees que el accionar del sector de RRHH le está fallando al no bríndales contención, seguridad para el bien estar del empleado?

De acuerdo                  neutral                  No de acuerdo

De los cuales el resultado que nos arrojó este análisis fue el siguiente:

RESPUESTAS:

1. 62% DE ACUERDO / 8% NETRUAL / 30% NO DE ACUERDO
2. 80% DE ACUERDO / 20% NETRUAL / 0% NO DE ACUERDO
3. 90% DE ACUERDO / 6% NETRUAL / 4% NO DE ACUERDO
4. 30% DE ACUERDO / 7% NETRUAL / 63% NO DE ACUERDO
5. 1% DE ACUERDO / 6% NETRUAL / 93% NO DE ACUERDO
6. 37% DE ACUERDO / 40% NETRUAL / 33% NO DE ACUERDO
7. 94% DE ACUERDO / 5% NETRUAL / 1% NO DE ACUERDO



