



Cooperativas Unidas Ltda.



# 2010 - 2011 | REPORTE de SOSTENIBILIDAD



# Reporte de Sostenibilidad

2010 / 2011

The SanCor logo is centered within a large, light blue oval. The oval has a subtle gradient and is surrounded by several concentric, slightly offset ellipses in varying shades of blue, creating a layered, 3D effect. The background of the entire page is a solid dark blue, with two thin white diagonal lines crossing the upper left corner.

SanCor



# Índice

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| - Consejo de Administración   | 05 |
| - Mensaje del Presidente      | 06 |
| - Mensaje del Gerente General | 08 |



## CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

|  |    |
|--|----|
| "Cooperativa argentina líder del sector lácteo". | 11 |
|--|----|



## CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS

|   |    |
|---|----|
| "Alimentos ricos, nutritivos y saludables". | 27 |
|---|----|



## CAPÍTULO 3: MEDIO AMBIENTE

|  |    |
|--|----|
| "Conciencia y cuidado del medio ambiente". | 45 |
|--|----|



## CAPÍTULO 4: EMPLEADOS

|   |    |
|---|----|
| "Oportunidades de aprendizaje y desarrollo permanente". | 61 |
|---|----|



## CAPÍTULO 5: CADENA DE VALOR

|  |    |
|--|----|
| "Desarrollo sustentable de nuestra cadena de valor". | 75 |
|--|----|



## CAPÍTULO 6: SOCIEDAD

|   |    |
|---|----|
| "Contribución social para la vida saludable". | 97 |
|---|----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| PARÁMETROS DEL REPORTE | 107 |
|------------------------|-----|



# Consejo de Administración 2010-2011

**Presidente:** Vicente Carlos Bauducco  
**Vicepresidente:** José Miguel Castagno  
**Secretario:** Raúl Antonio Maranzana  
**Prosecretario:** Miguel Omar Altuna  
**Tesorero:** Diego Guillermo Callieri  
**Profesorero:** Oscar Juan Carreras

**Vocales Titulares:** Germán Wilder Peterlin  
Rubén Darío Echavarrí  
Víctor Domingo Giovenale  
Oscar Juan Sapino  
Gustavo Ariel Ferrero  
Walter Martino  
Ariel Aldo Salera

**Vocales Suplentes:** Ovidio Albino Lerda  
Ricardo Alcides Marsengo  
Jorge Mario Morgavi  
Tito José Moisés Travaglini

## Comisión Fiscalizadora:

**Presidente:** Egardo Miguel Pironello

**Síndicos Titulares:** Carlos Rubén Francisca  
Emilio Alfredo Genovesio

**Síndicos Suplentes:** Juan Antonio Beltramo  
Ramiro Echavarrí  
José Pablo Gastaldi



## Mensaje del Presidente

Vicente Bauducco



### Cumplimos objetivos

El último fue un período de consolidación del accionar de la Cooperativa, en todos los aspectos de su actividad.

En lo social, se van cumpliendo los mayores objetivos cooperativos.

Nuestros asociados verificaron claramente que mantuvimos constante la premisa de adelantar el mejor precio posible por la materia prima entregada durante el ejercicio económico, a la vez que profundizamos el trabajo conducente a generar para ellos ámbitos de mejora sustancial, tanto en cuestiones productivas como de administración de las empresas tamberas que gestionan.

La constante cercanía con los asociados para comentarles sobre las perspectivas del sector, las alternativas que se presentaban en la marcha del mismo y proveerles datos precisos y orientadores, redundaron en beneficio de los mismos porque tuvieron herramientas para tomar adecuadas decisiones de negocios. También fue incesante la información sobre la marcha de la Cooperativa.

Esta actitud de compartir conocimiento fue invariable en todo nuestro accionar, ya que realizamos un permanente acercamiento a todos quienes forman parte de nuestra cadena de valor. Es parte de la decisión de realizar un dinámico e intenso trabajo en el ámbito interno para alcanzar la mayor eficiencia posible y proveer resultados positivos, sostenibles y crecientes en el tiempo.

La atención sobre los requerimientos de los consumidores y los mercados fue determinante para el resto de las actividades empresarias, ya que orientó las acciones internas hacia unos u otros productos, impulsó la innovación y el desarrollo y ajustó la cantidad de materia prima leche que se empleó para la elaboración. Las inversiones a lo largo de toda la cadena, pero muy especialmente las destinadas a las etapas industrial y logística para generar productos novedosos, proveerán mayor rentabilidad.

Paralelamente a la aplicación de acciones ágiles y efectivas, emprendimos una amplia acción, tanto en la participación en diversos ámbitos técnicos y de orden institucional como en la difusión de todas las actividades emprendidas. En el caso de las instituciones, asistimos siempre y en todos los casos con propuestas positivas, con aportes e ideas concretas que permitan una superación constante. Esto se dio en muy diversos ámbitos y públicos, promoviendo un mayor acercamiento y trabajo conjunto. En el orden social, esta acción tuvo como eje la integración con los planteos y necesidades de las comunidades en las que nos insertamos y con las cuales interactuamos profundamente. Por ello ahondamos nuestra decisión de incorporar de manera definitiva los postulados de la responsabilidad social empresarial en el desarrollo de la gestión cotidiana de la empresa, que en realidad es algo vigente y natural desde nuestros orígenes. En este sentido, ratificamos la adhesión a los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y nuestro compromiso de profundizar la tarea emprendida.

Los logros alcanzados en lo económico son un fiel reflejo de lo actuado. A los resultados positivos verificados a lo largo de todo el período y al cumplimiento cabal de todas nuestras obligaciones financieras, se le suma el acuerdo alcanzado con la Corporación Financiera Internacional (CFI), lo que termina de encaminar las cuestiones financieras hacia el largo plazo, generando así un horizonte predecible.

Toda esta intensa actividad tuvo un reconocimiento notable. Por una parte, los consumidores aceptan las propuestas implícitas en cada producto al renovar su elección cotidiana, en tanto que fuimos reconocidos en diferentes

ámbitos por nuestra tradición exportadora, el crecimiento empresarial, el grado de innovación, el ambiente laboral y la responsabilidad social con la que nos desempeñamos cada día.

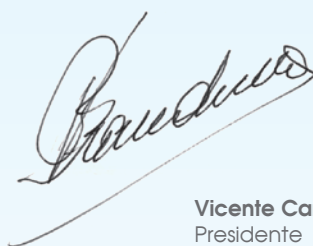
Esto tiene su correlato directo con la visión que sostenemos en SanCor, al señalar que consideramos a cada persona como eje de la dinámica transformadora que nos ocupa, y representa una auténtica alegría y orgullo que nos distinguen en campos tan diversos. Sin duda, la presentación del segundo Reporte de Sostenibilidad posiciona a SanCor como una de las empresas líderes en la rendición de cuentas de los aspectos sociales y ambientales.

En la Asamblea que considerará el contenido de la Memoria y el Balance del ejercicio económico 2010/2011, llevaré a cabo mi última gestión como Presidente de la Cooperativa luego de tres intensos años en el cargo, a los que antecedieron otros dos en el Consejo de Administración. Fue un período pleno de experiencias y satisfacciones, que superan en mucho las dificultades momentáneas que debimos afrontar.

El trabajo conjunto realizado con quienes participaron en el Consejo de Administración en todos estos años y con los funcionarios que interactuaron con nosotros durante todo este tiempo fue, desde lo institucional, productivo y pródigo en realizaciones, y en lo personal, de una gran riqueza humana y absolutamente gratificante.

Estoy convencido de que todos, sin distinción alguna, hemos producido cambios significativos e irreversibles, de naturaleza positiva y realista, que nos ponen a las puertas de mayores realizaciones. Será también deber de todos, desde el lugar que cada uno ocupe, y con el mayor sentimiento cooperativo, hacer aportes útiles a través de la participación, el debate y el acompañamiento a quienes prosigan.

Reciban todos Ustedes un cordial saludo.



**Vicente Carlos Bauducco**  
Presidente



## Mensaje del Gerente General

Jorge Arnaudo



### La consolidación estructural

Varios son los hechos que se destacan en el período que finaliza. La fuerte recuperación del nivel de actividad, de aproximadamente 16% en volumen respecto a lo acaecido en el precedente; el crecimiento de la facturación bruta, que superó la imaginaria barrera de los 1.000 millones de dólares y el aumento de la rentabilidad, que fue constante y positivo durante todo el año analizado, son la cabal demostración de que vamos alcanzando la tan ansiada consolidación estructural de la Cooperativa.

Si bien es cierto que se trató de un período en el que confluyeron varios factores positivos de una manera en que hacía mucho tiempo no sucedía, la profundización de nuestra política de agregado de valor y la mejora en los procesos en la búsqueda de la optimización interna rindieron sus frutos.

Tanto el mercado externo como el interno se presentaron demandantes de manera constante, sin altibajos significativos. El clima, determinante en otras ocasiones, se presentó inusualmente benigno, y los rodeos, bien alimentados y manejados en un ambiente climático confortable, generaron un importante crecimiento en el volumen producido, lo que permitió un desarrollo ágil de los negocios.

El criterio de trabajo más destacado durante el ejercicio que culmina se resume en la palabra equilibrio, y fue aplicado como eje de la consolidación buscada en relación con el agregado de valor y la confianza en nuestras propias condiciones, con una mirada que, más allá de las circunstancias del día a día, se extendió pensando en el largo plazo.

El equilibrio se aplicó en el entendimiento y la generación de negocios, en la relación entre el crecimiento productivo y la demanda de los mercados, en las inversiones y su retorno esperado, de manera tal que sea compatible y provechosa la mayor producción en un ensamble sustentable con la demanda.

Fue así que se priorizó en todo momento el crecimiento de la leche entregada por los asociados, ajustando las necesidades extras mediante la provisión de materia prima por parte de otros abastecedores. Las inversiones, algunas finalizadas y otras iniciadas y que concluirán próximamente, fueron analizadas y encaminadas buscando la optimización y respuestas ajustadas de las etapas industrial y logística, con un fuerte impacto sobre la actividad comercial y la relación con clientes y consumidores.

Claro está que existen factores sustanciales para haber concluido con éxito lo planificado. Entre ellos se destacan la innovación, presente en todas las etapas de la actuación empresarial, el desarrollo de conocimiento, en forma amplia y creciente también para todos los protagonistas, y la firme determinación compartida por alcanzar los objetivos propuestos.

Los procesos innovadores son los que originan cambios perdurables y positivos en las organizaciones, y los llevamos adelante en la producción primaria, en la transformación industrial y en la relación con los adquirentes de nuestros productos. Son éstos últimos, nuestros productos, el fiel reflejo del criterio con el que trabajamos y los que llevan implícita la voluntad creativa y de aplicación del conjunto de personas que conformamos SanCor.

Para alcanzar los objetivos son imprescindibles la actualización permanente de conocimiento y la asunción de compromisos mutuos, en una tarea de colosal magnitud, ya sea por el volumen elaborado cada día como por la complejidad de los procesos emprendidos. En respuesta a esta necesidad creciente, hemos establecido programas de capacitación de amplio alcance pero con objetivos específicos, en la seguridad de que habrán de potenciar inversiones y expandir oportunidades.

En el caso de los productores asociados, se hicieron avances notables en el primer año de aplicación del Programa de Desarrollo Tecnológico, en el aseguramiento de la calidad de la leche entregada y en programas de sensibilización, entrenamiento y aprendizaje en diversos tópicos de la faz productiva primaria.

La instancia industrial fue enriquecida notablemente con inversiones que aumentaron la capacidad de elaboración, aseguraron la calidad de los productos procesados, mejoraron la eficiencia y ajustaron cuestiones relacionadas a la preservación medioambiental.

Consideramos que la disponibilidad en el momento preciso, la fluidez en el trato y una relación mutuamente beneficiosa son atributos que enriquecen la relación con los clientes y promueven negocios fructíferos y perdurables. Con ellos también aplicamos un muy ambicioso plan de trabajo que implica aumentar sus capacidades de gestión de negocios, lo que permitirá ganar en seguridad y en un mejor abastecimiento del mercado doméstico.

En el ámbito de las exportaciones, hubo un crecimiento notable, de la mano del mayor nivel de actividad, con fluida colocación de productos. Profundizamos la promoción y venta de productos de valor agregado en los destinos sudamericanos, en tanto que los commodities tuvieron un desempeño destacado.

La manifestación más notable del éxito de las inversiones realizadas, así como de la labor emprendida y el conocimiento aplicado es la aceptación de nuestros productos por parte de los consumidores. Cada año les agregamos más y mejores prestaciones, relacionadas con la practicidad de uso y el compromiso de aportar a la salud y la nutrición de las personas que nos eligen. La innovación antes mencionada se ve reflejada en productos que mantienen la naturalidad del ambiente del que provienen, pero son potenciados por un grado de sofisticación creciente que da respuesta a las exigencias más variadas.

Como hecho destacado, mencionamos la instalación de una nueva planta piloto para el desarrollo de productos, equipada con tecnología de última generación, lo que nos permitirá ensayar nuevos procesos, realizar nuevas fórmulas, imaginar otros horizontes.

El desempeño alcanzado en algunas categorías de productos con alto valor agregado fue considerable, y la evidencia es el crecimiento logrado en segmentos de mercado altamente competitivos. La renovada presencia en el mercado de productos frescos, a partir de haber retomado en forma directa su elaboración y comercialización algo más de un año atrás, es un buen ejemplo.

El fortalecimiento empresarial tuvo diversas fuentes.

Por una parte, el acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (CFI) genera tranquilidad en la gestión cotidiana, al trasladar de manera distribuida y planificada las acreencias que teníamos aún pendientes. Y se avanzó también generando posibilidades futuras con lo decidido en la Asamblea Extraordinaria al aprobar herramientas financieras que pueden ser empleadas si se generan oportunidades de inversión rentables.

También contribuyen los reconocimientos alcanzados por nuestra performance exportadora y de prestigio empresarial, entre los más destacados. La valoración positiva de la sociedad es un aliciente a perseverar en el camino de la superación. Y es la misma sociedad la que motiva y a la vez reclama por la conducta que exhibe la empresa al hacer negocios. En este sentido, se ve fortalecida la iniciativa asumida de incorporar a la gestión de la cooperativa los modernos aspectos formales expresados a través de la responsabilidad social, y que en realidad son parte de nuestra esencia y acción histórica, y nos compromete a realizar progresos constantes en términos económicos, sociales y ambientales, reforzando así la adhesión al Pacto Global.

En suma, fue un año de generosa actividad y, más aún, clave para cerrar proyectos que vendrán, desarrollar nuevos productos y negocios que afianzarán la vocación por ser protagonistas y decisores de nuestro porvenir.



**Jorge Arnaudo**  
Gerente General





Cooperativas Unidas Ltda.

## CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

# Cooperativa argentina líder del sector lácteo





## Cooperativa argentina líder

SanCor define su estrategia y gestiona las operaciones y relaciones con sus grupos de interés, cumpliendo su misión sobre la base de valores cooperativos, integridad y credibilidad, con el fin de lograr la sustentabilidad del negocio.

### Misión:

SanCor tiene como misión agregar valor a la leche.

### Visión:

Ser la empresa láctea líder en Argentina, ayudando a mejorar la calidad de vida de los consumidores a través de la alimentación, creciendo con proyección internacional.

### Valores:



## SanCor en números

**1.399** tambos asociados distribuidos en 6 Distritos Regionales (en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Santiago del Estero, Entre Ríos y Buenos Aires).



**1.200.000.000** de litros de leche anuales de producción.

**16** plantas industriales.

**4.000.000** de litros de leche de capacidad de procesamiento por jornada.



Más de **150** productos diferentes.

**4.069** empleados.

**1.158** proveedores de insumos, bienes y servicios de suministros.

**250** distribuidores exclusivos y **10** sucursales de venta en todo el país.



**2** filiales (Miami, EE.UU. y San Pablo, Brasil).

Más de **30** países a los que exporta.

## Marcas



(información adicional en [www.sancor.com](http://www.sancor.com))

## Estructura de la empresa

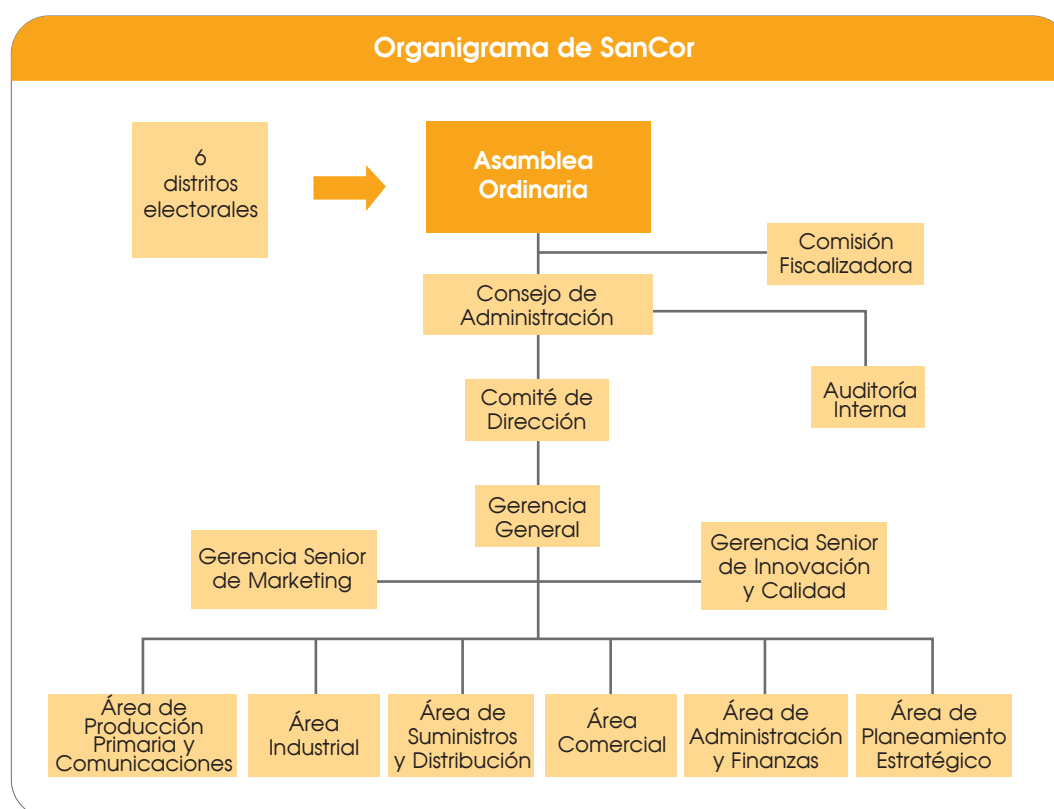
SanCor es una cooperativa de primer grado. Sus socios tienen una relación directa que facilita el acceso a la información abierta y completa sobre la empresa y los servicios que se les prestan.

### Asociados a la Cooperativa 2010 - 2011

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| Asociados directos        | 795        |
| Cooperativas asociadas    | 61         |
| <b>Total de Asociados</b> | <b>856</b> |

El gobierno corporativo se rige por las normas y principios básicos del cooperativismo, que garantizan la base democrática de participación, elección y representación de sus asociados, fomentando el desarrollo de sus comunidades a través de los valores cooperativos.

El máximo órgano de conducción es la Asamblea, que elige a doce miembros titulares, entre los cuales designa al presidente; para conformar el Consejo de Administración.





## Participación de los asociados

Los asociados participan en las siguientes instancias:

**Asambleas electorales de distritos:** para la elección de candidatos a consejeros titulares y suplentes.

**Reuniones distritales:** de acuerdo a las necesidades planteadas por los asociados, se abordan temas relativos a cuestiones institucionales, productivas, análisis de la situación del mercado y sectoriales.

Este canal de información permite que los asociados dispongan de información actualizada de su cooperativa y de las perspectivas sectoriales, así como también genera un ámbito para el análisis de las necesidades particulares de cada zona, para la integración entre los asociados y el intercambio de ideas y experiencias.

Esta herramienta se convierte, para el productor asociado a SanCor, en un diferencial en el sector, ya que le posibilita estar correctamente informado para la mejor toma de decisiones, y disponer de un ámbito en el cual puede expresar sus ideas y opiniones acerca del desenvolvimiento de la Cooperativa.

Además, anualmente se realiza una reunión informativa con ex consejeros y ex síndicos, para aportar experiencias útiles al momento de plantear objetivos o soluciones a situaciones especiales.

**Prácticas habituales:** los consejeros realizan un relevamiento constante de sus respectivos distritos, para identificar temas a abordar en el Consejo de Administración.

## Supervisión y evaluación de la gestión de la empresa

Todos los asociados reciben información sobre la marcha del negocio a través de diferentes instancias como la Asamblea Ordinaria, las reuniones distritales, jornadas de capacitación; en documentos corporativos como la Memoria y Balance, el Reporte de Sostenibilidad o, a través de diferentes canales informativos como la Revista SanCor, el portal **www.sancor.com**, folletos, entre otros materiales y metodologías de información.

Los delegados de todos los distritos se reúnen anualmente en Asamblea Ordinaria para el tratamiento y aprobación de los puntos del Orden del Día, incluyendo la Memoria y Balance, y la renovación de integrantes en el Consejo de Administración.

### Delegados en las Asambleas Ordinarias

| Ejercicio   | Asistentes |
|-------------|------------|
| 2007 / 2008 | 151        |
| 2008 / 2009 | 115        |
| 2009 / 2010 | 111        |

## Asamblea Extraordinaria

Para la actualización y ampliación del monto del Programa Global de Emisión de Obligaciones Negociables simples autorizado por la Comisión Nacional de Valores, y otros instrumentos financieros, se convocó a una Asamblea Extraordinaria el 1º de abril, en la que participaron 84 delegados de los seis distritos, que procedieron al tratamiento y aprobación de la totalidad de los puntos considerados en el Orden del Día.

Esta aprobación unánime para la emisión de obligaciones negociables, permitió continuar el proceso de expansión de la Cooperativa, mediante inversiones en procesos de producción y logística.



## Mecanismos de Control de la Gestión de la empresa

La evaluación y control del Consejo de Administración está a cargo de la Comisión Fiscalizadora. La misma está integrada por tres síndicos titulares elegidos por la Asamblea Ordinaria.

Las áreas de la Cooperativa son examinadas por Auditoría Interna con el objetivo de afianzar el ambiente de control, minimizar los riesgos asociados a los procesos de negocios y aportar recomendaciones tendientes a su optimización.

Además, efectúa tareas de consultoría, control y auditoría en empresas controladas; y se ofrece este servicio a cooperativas asociadas.

### Auditorías de SanCor 2010 - 2011

| Tipo de auditoría  | Cantidad |
|--|----------|
| Auditorías internas  | 12       |
| Auditorías a cooperativas asociadas y empresas controladas | 122      |

## Calificación de auditores para la transparencia en la gestión

Permanentemente, el equipo de auditores se actualiza en herramientas de control y transparencia de la gestión.

En particular, recibieron capacitación y se calificaron como auditores externos en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para su correspondiente implementación de acuerdo a la Ley N° 17.811.

## Estrategia de SanCor

La evolución creciente de los precios de los commodities genera nuevas expectativas sobre el futuro de los negocios.

El mundo necesita de los países emergentes para cubrir sus necesidades alimentarias y Argentina tiene condiciones naturales, técnicas y profesionales para desempeñar un rol significativo.

La lechería nacional vive un momento de profunda transformación. Esto se observa en el desarrollo de las capacidades de todos los actores de la cadena láctea.

Como productores primarios de leche disponemos de alternativas técnicas que nos permiten crecer con firmeza en el volumen y la calidad producidos, y con la posibilidad real de minimizar el impacto negativo del clima sobre la producción a través de la planificación adecuada, la inversión en instalaciones que provean al bienestar animal y un manejo acorde para estos fines, tanto sea en lo productivo como en la gestión integral de las empresas tamberas.

En la industria es determinante la mejora de la productividad y el agregado de valor, ofreciendo productos completos nutricionalmente y que satisfagan las necesidades y preferencias de los consumidores, de acuerdo al estilo de vida moderno.

Nuevos hábitos de consumo, la necesidad de complacerlos y a la vez maximizar el ingreso económico para cada litro de leche elaborado, implican un desafío de extraordinaria magnitud frente a un escenario de complejidad creciente.

### Claves de éxito de la estrategia

Las claves del modelo de gestión de SanCor para alcanzar las metas propuestas son:

#### •Cooperativa como forma de gobierno corporativo

El sistema organizacional estructura el poder con base democrática para la elección de representantes y la participación en las decisiones estratégicas de la Cooperativa.

#### •Inversión constante en el negocio

Las inversiones en tecnologías acompañan una estrategia exigente en innovación de productos y diversas inversiones en los negocios fortalecen toda la cadena de valor.

#### •Innovación en productos nutritivos y saludables con alto valor agregado

Es la respuesta a las nuevas tendencias y necesidades de los clientes y los consumidores con respaldo científico, calidad asegurada y que a la vez proveen rentabilidad a los negocios.

#### •Previsibilidad y calidad asegurada de la leche como insumo estratégico

La relación constante y la asistencia permanente a los productores asociados permiten el abastecimiento de materia prima y procuran el crecimiento.

#### •Productividad en los procesos industriales y logísticos

La mejora continua de los procesos da respuestas a la demanda creciente y a las nuevas exigencias de requerimientos de productos más completos y seguros.

#### •Cadena de valor integrada y sostenible

Se construye con relaciones perdurables y de cercanía, asistiendo a los participantes con información, herramientas de gestión y capacitación para lograr la sustentabilidad.

#### •Equipos comprometidos con alto rendimiento

Se conforman equipos interdisciplinarios para alcanzar soluciones a situaciones complejas, que requieren el desarrollo del talento de las personas y un clima de bienestar laboral.

## Contribución de SanCor al desarrollo sustentable

### Impacto Económico en números

13% de la leche producida de Argentina  
20% de la producción con destino al mercado externo.  
Líderes históricos en exportaciones lácteas argentinas.  
\$ 581 millones en remuneraciones y beneficios al personal.  
\$ 126 millones en pago de impuestos, contribuciones, etc.

### Impacto Económico indirecto en números

100% de los asociados, directivos y funcionarios empleados son argentinos.  
Más de 3.000 empresas integran la cadena de valor.  
90% de los proveedores son nacionales y el 50% son locales.  
\$ 2.454.987 aportados en dinero y especies a organizaciones de la comunidad.

### Impacto Social en números

Más de 250 productores asociados adheridos sin costo al Programa de Desarrollo Tecnológico.  
100% de cobertura de distribución para los consumidores de todo el país.  
100% de nuevos productos con atributos recomendados en las guías alimentarias internacionales.  
74% de los empleados residen en el interior del país, y en su mayoría en pequeñas ciudades y pueblos.  
53% de empleados voluntarios aportan 3.000 vasos diarios de leche cada día del año para niños de escasos recursos.  
42.000 Kg de productos por año a comedores de escasos recursos, entregados a través de la Fundación Banco de Alimentos.  
Entrega de insumos por \$ 360 mil a 12 escuelas agrotécnicas.

### Impacto Ambiental en números

12% del agua utilizada en los procesos industriales es extraída de la leche.  
29% de los residuos originados en SanCor se separan y son reciclables.  
5% de km recorridos ahorrados por optimización de cargas.  
33% de empleados se trasladan a pie o bicicleta.  
30% de empleados se trasladan en transporte compartido.  
88% de los materiales de envases son recursos renovables.  
100% del suero de queso transformado en proteínas funcionales.

## La Responsabilidad Social de SanCor

**La trayectoria y reputación empresarial de SanCor son el reflejo de la aplicación de los valores cooperativos; y éstos se consideran afines a los principios éticos y aspectos fundamentales de la Responsabilidad Social (RS).**

La responsabilidad social es un valor compartido desde la cultura de la Cooperativa y aplicado por el liderazgo del máximo órgano de gobierno, el Consejo de Administración.

El desafío es extender ese valor a todos los niveles de la empresa, para que los equipos logren, en forma interdependiente, los objetivos económicos, sociales y ambientales; integrando así profundamente la RS a la estrategia de la empresa.

Por tal motivo, la gestión de RS es considerada transversal a todas las áreas. Para el ejercicio que se inicia, fue presentada como una de las claves de éxito en el pla-

neamiento estratégico, ya que una gestión empresarial responsable tiende al equilibrio del logro de la rentabilidad con los objetivos a largo plazo de la sustentabilidad.

La planificación y coordinación del proceso de RS, con herramientas técnicas específicas, es incumbencia de la Gerencia de Relaciones y Comunicaciones, con apoyo de la asesoría especializada de la Fundación Potenciar y la continua evaluación de las buenas prácticas internacionales en la materia.

Durante los últimos dos años, se marcaron hitos importantes en cuanto a establecer las bases de acuerdos y políticas de RS; como son el "Código de Conducta" y su "Anexo: compromiso de los integrantes de la empresa". Los documentos mencionados, con aprobación del Consejo de Administración, fueron entregados a todos los empleados y a los productores asociados.

En cuanto a la distribución de los ejemplares, se envió a los proveedores estratégicos, concesionarios y principales clientes, así como también a organismos públicos, ONG y medios de comunicación referentes.

Otro documento aprobado por el Consejo, fue el "Reporte de Sostenibilidad 2009 - 2010". Este documento corporativo se convirtió en el primer reporte de una empresa láctea argentina de acuerdo a estándares internacionales.

Los resultados de las encuestas de evaluación de empleados y productores fueron de vital importancia en la elaboración de este segundo Reporte, y al igual que en el año anterior, se destaca en él la participación activa de los gerentes y funcionarios referentes en los temas de RS.





## Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU)



**Adhesión a los principios de Pacto Mundial** y asunción del compromiso para su difusión en la sociedad, en toda la extensión de la cadena de valor, y fundamentalmente aplicarlos en la gestión del negocio.

### Los 10 principios del Pacto Mundial

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos.
3. Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

## Convenios de Derechos Humanos



**Compromiso para la erradicación del trabajo infantil** convenio con el Ministerio de Trabajo, Conformar junto a 63 empresas una Comisión Nacional (CO-NAETI).

**Compromiso con la protección del trabajo decente** convenio con el Ministerio de Trabajo sobre trabajo decente.

## Norma ISO 26.000:2010



**SanCor reconoce la ISO 26000 como guía para la responsabilidad social a sus valores y prácticas.**

La guía de la Organización Internacional para la Estandarización fue publicada en el año 2010 con el fin de orientar a las organizaciones en el concepto y los principios de la RS.

### Los temas clave de la Responsabilidad Social

- ✓ Gobierno de la organización
- ✓ Derechos humanos
- ✓ Prácticas laborales
- ✓ Participación activa y desarrollo de la comunidad
- ✓ Medio ambiente
- ✓ Prácticas justas de operación
- ✓ Asuntos de consumidores



## Documentos corporativos



### Código de Conducta:

Es el compromiso voluntario de la empresa frente a todos sus grupos de interés, aplicando los principios éticos al negocio, para enmarcar todas las decisiones y acciones de nivel estratégico y de la vida diaria en un clima de armonía e interés común.

### Anexo: Compromisos de los integrantes de la empresa

Es el compromiso asumido por todos los integrantes de SanCor para compatibilizar las conductas individuales con los valores propios de SanCor y cumplir las políticas y declaraciones del Código de Conducta.



## Diálogo con los grupos de interés

En el Código de Conducta se identifican los grupos de interés más relevantes cuando estipula "establecer una relación honesta y de comunicación permanente con sus asociados, empleados, consumidores, clientes, competidores, comunidad e instituciones y organismos públicos".



La relación con los grupos de interés se fortalece mediante los siguientes mecanismos de diálogo:

| Grupo de interés      | Mecanismos de diálogo  |
|-----------------------|--|
| <b>Asociados</b>      | <p>Asamblea Ordinaria.</p> <p>Reuniones mensuales y periódicas de Consejo de Administración.</p> <p>Interacción con las bases.</p>   |
| <b>Consumidores</b>   | <p>Encuestas e investigaciones de las preferencias de los consumidores.</p> <p>Centro de Atención al Consumidor.</p> <p>Campañas publicitarias y de promoción.</p> <p>Información en envases y etiquetas.</p>  |
| <b>Clientes</b>       | <p>Relación directa</p> <p>Reuniones mensuales con los principales clientes</p> <p>Proyecto Génesis: capacitación y asistencia a la gestión integral.</p> <p>Informes y compromisos de RS con importantes clientes.</p>  |
| <b>Productores</b>    | <p>Relación directa y asistencia técnica.</p> <p>Capacitación y formación integral.</p> <p>Programa de Desarrollo Tecnológico.</p> <p>Servicios informáticos.</p> <p>Información productiva y empresarial</p> <p>Encuestas de medición de satisfacción.</p> <p>Auditoría y monitoreo.</p> <p>Entrega del Código de Conducta SanCor.</p>  |
| <b>Proveedores</b>    | <p>Relación directa y de cercanía con proveedores estratégicos. (visitas, reuniones, control, acuerdo de inversiones).</p> <p>Relación directa y auditorías con proveedores críticos (aprobación, visitas, control, auditorías y sistema de evaluación mensual).</p> <p>Relación diaria con proveedores transportistas (control de cumplimiento de recorrido y acuerdo de inversiones).</p> <p>Relación contractual con prestadores de servicios, obras civiles y electromecánicas. (control de los requisitos).</p> |
| <b>Empleados</b>      | <p>Relación directa con los jefes y asistencia de RR.HH. para casos críticos.</p> <p>Reuniones periódicas en cada planta industrial.</p> <p>Reuniones con representantes sindicales.</p> <p>Información institucional y de actualidad.</p> <p>Capacitación y formadores internos.</p>  |
| <b>Medio Ambiente</b> | <p>Visitas e informes de organismos públicos.</p> <p>Informe y seguimiento del Sistema Integral de Gestión por organismos de financiamiento.</p>   |
| <b>Estado</b>         | <p>Consultas permanentes con los gobiernos nacional y provinciales.</p> <p>Marco de Colaboración y Cooperación con el Plan Nacional de Nutrición.</p> <p>Ministerio de Salud de la Nación: Convenio</p>  |
| <b>Sociedad</b>       | <p>Donaciones y auspicios en eventos y a instituciones.</p> <p>Relación de cooperación con organizaciones civiles en temas educativos y de salud y nutrición.</p> <p>Formación en salud y nutrición focalizada para pediatras y padres.</p> <p>Apoyo y red de instituciones para la investigación en salud y nutrición.</p> <p>Representación y participación activa en las instituciones nacionales y provinciales de la industria y el sector lácteo.</p> <p>Relación directa con la prensa.</p>                   |



## Participación Institucional de SanCor

**SanCor mantiene una activa participación en diferentes instituciones relacionadas con el sector lácteo y con iniciativas de la sociedad.**

### Principales asociaciones

- Centro de la Industria Lechera (CIL)
- Comisión Asesora Federación de Centros Juveniles
- Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA)
- Argentine Cheese Corporation
- Cámara de Comercio Argentina-Brasileña
- Federación Industrial de Santa Fe (FISFE)
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)
- Fundación Mediterránea
- Consejo Asesor Cooperativo de la Pcia. de Córdoba
- Consejo Provincial Cooperativo y Mutual de Santa Fe
- Unión Industrial de Córdoba (UIC)
- Junta Intercooperativa de Productores de Leche
- Comisión Provincial de Sanidad Animal de Santa Fe (COPROSA)
- Asociación Civil Lechería Santafesina
- Comisión de Emergencia Agropecuarias de Santa Fe
- Comisión Asesora Provincial de Lechería de Córdoba

### Premios y reconocimientos durante el ejercicio 2010 - 2011

**Agosto 2010:** Premio "Brand Equity" (Valor de la marca) de la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA), por realizar el mejor anuncio en la TV con "La canción de SanCor Bebé 3".

**Octubre de 2010:** Premio a la Exportación Argentina 2009, del "Ranking de las 1.000 empresas que más exportan". Revista Prensa Económica.

**Diciembre 2010:** Puesto N° 63 en el "Ranking de las 1.000 empresas líderes" de la Revista Prensa Económica.

**Enero 2011:** La Fundación Banco de Alimentos destacó a SanCor entre las empresas más solidarias, por su contribución con la alimentación de los más necesitados.

**Febrero 2011:** SanCor fue destacada entre las 50 empresas Argentinas que lograron incorporar la estrategia y gestión de RSE en su manera de hacer negocios, según una encuesta realizada por el sitio web Visión Sustentable.

**Junio 2011:** SanCor 2° en el ranking argentino de reputación corporativa de IAE (Universidad Austral) y el Reputation Institute, que evaluó liderazgo, sustentabilidad, innovación y condiciones laborales. SanCor es la primera empresa argentina entre las principales posiciones.

### Premio a la Exportación Argentina

En noviembre del 2010, SanCor recibió el Premio a la Exportación Argentina, por ser el mayor exportador de productos lácteos del país. La distinción fue recibida por el vicepresidente de la Cooperativa, José Castagno.



## Resultados económicos 2010-2011

### Desempeño económico - financiero

Durante el ejercicio 2010-2011, SanCor superó los 4.248 millones de pesos en "Ventas Brutas" (32% más que el año anterior) y el Resultado Neto alcanzó los 62,4 millones de pesos positivos.

Se registraron algunos cambios en la mezcla de ventas, con crecimiento en las colocaciones locales (en volúmenes y precios), y una mayor actividad exportadora.

El EBITDA, entendido como el flujo de fondos capaz de generar la actividad operativa antes de amortizaciones del activo fijo y resultados financieros, se ubicó en un nivel del orden de 190 millones de pesos, representativo del 4,5% sobre las ventas.

Tanto el resultado operativo, como el resultado neto del ejercicio, fueron positivos, manteniendo la tendencia del ejercicio económico precedente.

### Perspectivas para el próximo ejercicio

La estrategia de productos comercializados y de canales de distribución utilizados se mantendrá enfocada en el afianzamiento del mercado y en el mantenimiento del estándar de calidad que nos caracteriza, sosteniendo la orientación hacia una mayor participación de productos de alto valor agregado.

Mantenemos el objetivo de una buena presencia en el exterior, potenciada por el prestigio de nuestra línea de productos y por la expectativa del sostenimiento de los precios internacionales. Se incrementarán las acciones comerciales orientadas a una mejor y más directa presencia en el mercado local.

La permanente presencia exportadora, aunque selectiva en función de las condiciones del contexto, junto con el mejoramiento de la participación y de la mezcla producto / canal en el mercado local, más los efectos de la optimización de procesos organizativos, fundamentan nuestra expectativa de continuar generando resultados positivos.

## Indicadores económicos-financieros (En miles de pesos)

| Indicador   | 2008 - 2009 | 2009 - 2010 | 2010 - 2011 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversiones (Activo) (1)</b>                     |             |             |             |
| Inversión total                                     | 1.528.349   | 1.726.379   | 1.957.102   |
| Inversión total (Bienes de Uso)                     | 826.881     | 800.054     | 786.318     |
| Inversiones del período (en Bienes de Uso)          | 9.892       | 31.137      | 43.187      |
|   |             |             |             |
| <b>Generación de fondos</b>                         |             |             |             |
| EBITDA (2)  | 177.162     | 110.413     | 190.571     |
|   |             |             |             |
| <b>Resultados</b>                                   |             |             |             |
| Resultado Operativo Ordinario (3)                   | 178.354     | 84.306      | 174.760     |
| Resultado Neto                                      | -111.210    | 10.109      | 62.456      |
|   |             |             |             |
| <b>Clientes</b>                                     |             |             |             |
| Ventas Brutas                                       | 2.476.766   | 2.939.519   | 4.248.091   |
| Ventas mercado interno                              | 1.920.291   | 2.530.969   | 3.404.896   |
| Ventas mercado externo                              | 556.475     | 408.550     | 843.195     |
|   |             |             |             |
| <b>Empleados</b>                                    |             |             |             |
| Remuneraciones y aportes                            | 338.477     | 421.356     | 581.117     |
|   |             |             |             |
| <b>Proveedores</b>                                  |             |             |             |
| Facturación a proveedores/gastos de explotación (4) | 1.693.112   | 2.056.631   | 3.049.215   |
|   |             |             |             |
| <b>Sector público</b>                               |             |             |             |
| Monto total de impuestos (5)                        | 77.986      | 90.745      | 126.910     |
|   |             |             |             |
| <b>Sociedad</b>                                     |             |             |             |
| Donaciones en dinero y especie (6)                  | (*)         | 998         | 1.546       |
| Promoción en educación, salud y nutrición           | (*)         | 1.279       | 908         |

### Referencias:

1. "Total del Activo", del Estado de Situación Patrimonial.
  2. "Resultado Neto del Ejercicio" (Estado de Resultados) + "Resultados Financieros y por Tenencia" (Estado de Resultados) + "Depreciación de bienes de uso" (Anexo H) + "Amortización de activos intangibles" (Anexo B).
  3. "Resultado Operativo antes de Resultados Financieros y por Tenencia", del Estado de Resultados.
  4. Total de "Compras y Gastos" (Anexo H), neto de "Mano de obra", "Depreciación de bienes de uso" e "Impuestos y tasas".
  5. "Impuestos y tasas" (Anexo H) + "Impuesto a los débitos y créditos bancarios" (Nota 3.10 de los Estados Contables). No incluye IVA.
  6. Las donaciones en especie son valorizadas a precio de venta a junio 2010.
- Nota:** Las referencias a los anexos y los estados contables corresponden a la Memoria y Balance 2010 - 2011.
- (\*) En el ejercicio 2009 - 2010 cambió la metodología de sistematización de datos, incluyendo otras categorías.



Cooperativas Unidas Ltda.

## CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS

# **Alimentos ricos, nutritivos y saludables**



## **Alimentos ricos, nutritivos y saludables para mejorar la calidad de vida de las personas.**

La evolución nutricional de los productos SanCor refleja la contribución permanente a la mejora de la calidad de vida del consumidor, revalorizando la leche como alimento básico, de consumo regular, con alto valor nutricional, equilibrada densidad calórica y vehículo adecuado de micronutrientes.

### **Innovación de productos para todas las edades**

- ✓ Brindamos alimentos de base láctea enriquecidos con vitaminas y minerales, modificando los perfiles de proteínas, grasas y azúcares, cubriendo las necesidades nutricionales en cada etapa de la vida.
- ✓ Integramos redes de conocimiento científico para la concepción, diseño y adaptación nutricional de nuestros productos, adhiriendo a guías alimentarias internacionales y convenios e iniciativas nacionales.
- ✓ Gestionamos canales de diálogo y escucha activa de los consumidores para conocer sus preferencias, sugerencias y recomendaciones.
- ✓ Garantizamos la seguridad y confiabilidad de nuestros productos mediante un sistema integrado de gestión de calidad.

### **Promoción de la salud y nutrición hacia todos los consumidores**

- ✓ Nuestras comunicaciones y publicidades brindan beneficios saludables de nuestros productos, y se respaldan en investigaciones científicas.
- ✓ Proveemos información nutricional completa y confiable en los envases de nuestros productos, y en materiales de divulgación en distintos soportes.
- ✓ Promocionamos el consumo de lácteos para una dieta balanceada y saludable en encuentros, exposiciones y publicidades, hacia toda la comunidad y, en especial, a las madres de las familias.
- ✓ Actualizamos conocimientos y tendencias nutricionales a médicos y especialistas, en eventos, jornadas y mediante la relación directa con nuestro equipo de promotores nutricionales.

## Innovación de productos para todas las edades

SanCor brinda alimentos de base láctea, ricos, seguros, saludables y nutritivos, que cumplen con las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores.




### Evolución nutricional de los productos





## Contribución de los productos SanCor para cada etapa de la vida



| Beneficios y problemas de salud | Etapa del ciclo de vida | Productos  |
|---------------------------------|-------------------------|--|
| Deficiencia de hierro y cinc    | Mujeres Embarazadas     | <b>Leche SanCor fortificada con hierro</b>    |
| Nutrición completa              | Grupos especiales       | <b>Quesos:</b> Queso Pategrás Light, Reggianito Rallado Light, Reggianito Reducido en Sodio, Por Salut Light, Por Salut Untable Light, Cremoso Light, Quesabores Provolone – Pategrás Light, Quesabores 4 Quesos Light, San Regim Mini Fynbo (reducido en grasa) y San Regim Cremoso (reducido en grasa sin sodio agregado)<br><b>Yogures:</b> SanCor Yogs Light 0% grasa y colesterol, Simbiótico SanCor Bio 0% grasa y colesterol sabor frutilla/multifruta (sin azúcar)<br><b>Crema 0%</b><br><b>Manteca baja en sodio con Vit. "A".</b>  |
| Problemas cardiovasculares.     |                         |  |
| <b>Adultos</b>                  |                         |  |
| Osteoporosis                    |                         | <b>Leche extracalcio, quesos</b>    |
| Sobrepeso                       |                         | <b>Toda la línea de Leches y quesos Light</b>   |



## Base científica y marcos de referencia de los productos

La concepción, diseño y adaptación nutricional de los productos SanCor responde a guías alimentarias y recomendaciones nacionales e internacionales, a la dinámica realidad nutricional de nuestro medio y al desarrollo del conocimiento científico en los temas nutricionales y de salud de las personas.

En este proceso, es fundamental nuestra interacción con las instituciones generadoras de conocimiento de nuestro país como el CONICET y sus institutos, las universidades y otros centros, como así también nuestro vínculo con organismos científicos internacionales.

### Red de instituciones con convenios de colaboración, cooperación y capacitación:

**CONICET** (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas).

**CERELA** (Centro de Referencia para Lactobacilos).

**IDIP** (Instituto de Desarrollo e Investigaciones Pediátricas del Hospital de Niños "Sor María Ludovica" de La Plata).

**Universidad de Buenos Aires.**

**Universidad Nacional de Córdoba.**

**Universidad Nacional del Litoral.**

**Universidad Nacional de Río Cuarto.**

**Universidad Nacional de Tucumán.**

**CEIAL** (Centro de Investigación en Tecnologías de Industrialización de Alimentos).

**CEPROCOR** (Centro de Excelencia en Productos y Procesos. Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Córdoba).

**INTI** (Instituto Nacional de Tecnología Industrial).

**CITIL** (Centro de Investigaciones Tecnológicas de la Industria Láctea).

**ISETA** (Instituto Superior Experimental de Tecnología Alimentaria).

**CAPP** (Consorcio Asociativo Público Privado para el desarrollo de alimentos funcionales. Agencia Nacional de Promoción Científica y Técnica (**ANPCyT**) del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.

### Consorcio para el desarrollo de alimentos funcionales

SanCor integra un Consorcio Público-Privado (CAPP) para el desarrollo de alimentos funcionales.

Conforma este consorcio junto al CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), la Universidad Nacional del Litoral, Biochemical S.A. y La Metalúrgica Industrial Lampe, Lutz y Cía SAlyC, en el marco de la convocatoria de FITSAGROINDUSTRIAL 2010 para alimentos funcionales de la (ANPCyT).

## Guías y recomendaciones alimenticias (1):

El fuerte compromiso de SanCor con la calidad y el valor nutricional de sus productos y su implicancia en la calidad de vida de las personas, se manifiesta en la adaptación a los requerimientos de las guías y recomendaciones nacionales e internacionales.

Las principales recomendaciones se sintetizan en:

- ✓ Adoptar dietas variadas, equilibradas y armónicas: ricas en granos, vegetales y frutas, bajas en grasas, bajas en grasas saturadas y colesterol, moderadas en azúcar, moderadas en sodio.
- ✓ Realizar actividad física.
- ✓ Educar a niños y adolescentes para reducir la prevalencia de obesidad y sobrepeso.

### Recomendaciones e iniciativas nacionales y provinciales:

#### Convenio de cooperación de la industria alimentaria con el Ministerio de Salud de la Nación.

Con el fin de conseguir mayor presencia en el mercado de:

- ✓ Opciones de alimentos reducidos en calorías y en grasas totales.
- ✓ Modificación del contenido graso de los alimentos y no proveer ácidos grasos trans.
- ✓ Fortificación con hierro en lácteos y enriquecimiento de harinas (Ley 25.630).
- ✓ Reducción del contenido de sodio en alimentos.
- ✓ Opciones de alimentos en presentaciones comerciales de menor tamaño.
- ✓ Publicidad responsable: promoción de hábitos alimentarios y de estilos de vida.

#### Encuesta Nacional de nutrición y salud de niños entre 6 meses y 5 años, mujeres de 10 a 49 años y embarazadas. Ministerio de Salud de la Nación, año 2007.

Principales conclusiones:

- ✓ Gran porcentaje de niños con obesidad y baja talla.
- ✓ Falta de adecuación a las necesidades alimentarias.
- ✓ Anemia y deficiencia subclínica de Vitamina A como principales problemas nutricionales. (con diferencias según región geográfica y condiciones socioeconómicas de los hogares en que residen los niños).

#### Encuesta Nacional sobre factores de riesgos de enfermedades en personas mayores de 18 años. Ministerio de Salud de la Nación.

Principales conclusiones:

- Instrumentar acciones y hábitos de vida saludable.
- Promoción de alimentos que cumplan los requerimientos nutricionales.

### Planes nacionales y provinciales de los ministerios de salud y desarrollo social.

En líneas generales se proponen:

- ✓ Prevención de carencias nutricionales.
- ✓ Fomento a la lactancia materna.
- ✓ Asistencia alimentaria directa.
- ✓ Educación nutricional y estímulo de adopción de hábitos de vida saludable.

**Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de Leche Materna (OMS-UNICEF).  
Art. 1359 bis del Código Alimentario Argentino.**

#### Referencias:

(1) OMS, Dietary Guidelines for Americans, USDA; USDHHS; National Research Council, National Cholesterol Education Program of the National Institute of Health, National Cancer Institute, American Cancer Society, American Heart Association y otros.

## Contribución de los nuevos productos

Los nuevos productos de SanCor mejoran la calidad de vida de los consumidores, y se adaptan a las guías y recomendaciones para dietas saludables, como por ejemplo reducidos en grasa, sodio y carbohidratos. Para alentar su consumo, se ofrecen opciones de sabores, colores, variedades y accesibilidad.

Lanzamientos de productos de acuerdo a las recomendaciones de las guías alimentarias.

|           | Productos SanCor                                       | Redu-<br>cidos<br>en<br>grasa | Forti-<br>fica-<br>dos<br>con<br>Vita-<br>minas | Fortifi-<br>cados<br>con<br>mine-<br>rales | Reduci-<br>dos en<br>sodio | Agrega-<br>do de<br>fibras<br>prebió-<br>ticas | Presen-<br>tación<br>de<br>menor<br>tamaño |
|-----------|--|-------------------------------|---|--|----------------------------|--|--|
| 2008-2009 | Queso Por Salut untable.                               | ●                             | ●   |  |                            |  | ●  |
|           | Queso en hebras Light.                                 | ●                             | ●   |  |                            |  | ●  |
|           | Yogures licuados SanCor Yogs.                          | ●                             | ●   |  |                            |  | ●  |
| 2009-2010 | SanCor Bebé plus.                                      | ●                             | ●   | ●  |                            | ●  | ●  |
|           | Queso rallado reducido en sodio.                       |                               |   |  | ●                          |  | ●  |
|           | Leche 0%.  | ●                             | ●   |  |                            |  |  |
|           | Leche parcialmente descremada con hierro y Vitamina C. | ●                             | ●   | ●  |                            |  |  |
|           | Leche parcialmente descremada con Vitamina A y D.      | ●                             | ●   |  |                            |  |  |
|           | Leche entera con Vitamina A y D.                       |                               | ●   |  |                            |  |  |
|           | Leche entera con hierro y Vitamina C.                  |                               | ●   | ●  |                            |  |  |
|           | Leche parcialmente descremada con fibras.              | ●                             |   |  |                            | ●  |  |
|           | Alimento lácteo fermentado. SanCor Bebé.               |                               | ●   | ●  |                            |  |  |
| 2010-2011 | Formulas especiales. SanCor Bebé.                      |                               | ●   | ●  |                            |  |  |
|           | SanCor Mendicrim Cremoso Light.                        | ●                             |   |  |                            |  |  |
|           | SanCor Mendicrim 0%.                                   | ●                             |   |  |                            |  |  |
|           | SanCor Danbo Light.                                    | ●                             |   |  |                            |  |  |
|           | SanCor Yogs Light.                                     |                               | ●   |  |                            |  |  |

## Casos destacados del ejercicio

### Alimento lácteo fermentado

Según algunos estudios, el yogur es un producto ampliamente utilizado en nuestro país desde el quinto o sexto mes de vida, aunque hay información científica que propone posponer el uso de leche entera, hilo conductor del desarrollo de las fórmulas infantiles en todo el mundo.



El yogur es un producto lácteo fermentado no adaptado para el consumo de lactantes.

En respuesta a ello, SanCor diseñó un producto lácteo fermentado, original en nuestro país, a base de una fórmula infantil (SanCor Bebé 2) con el fin de adecuar todos los aportes de nutrientes para la edad, hierro, zinc, vitaminas y ácidos grasos y menor carga de azúcar, que permitan un desarrollo acorde.

### Formulas especiales SanCor Bebé

El avance científico continuo del conocimiento en nutrientes y desarrollo, obliga a una permanente actualización de los productos que se desarrollan para los bebés tanto de término como prematuros.

La ciencia discute, actualiza, y pone en evidencia beneficios que luego se plasman en nuevos productos que redundarán en la salud de nuestros niños.

El embarazo y los dos primeros años de vida son críticos. Lo que ocurre en ese período tendrá repercusión incluso en el resto de la vida. Muchos de los problemas de salud prevalentes en la población, se relacionan con lo que pasa los primeros años de vida (hipertensión, sobrepeso, diabetes), así como el desarrollo de la inteligencia.

Por ello, SanCor desarrolla y pone a disposición de nuevas fórmulas, agregando y modificando los nutrientes basado en la actualización del conocimiento.



## Escucha activa del consumidor

**La relación de cercanía es una premisa para todas las áreas de contacto con clientes y consumidores con el fin de escuchar sus inquietudes y preferencias.**

SanCor desarrolla canales formales y sistematizados de escucha activa para tomar decisiones estratégicas orientadas al consumidor como fuente de valor.

### Espacio de intercambio de información con el consumidor

Conocer las preferencias de los consumidores, implica abordar una complejidad y diversidad de realidades, gustos y necesidades cada vez más creciente y dinámica.

Por ello, SanCor construye instancias de investigación y diálogo con distintos grupos mediante metodologías y sistematización del conocimiento.

### Instancias de escucha activa al consumidor

| Herramienta                            | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Encuesta ómnibus                       | 3         | 5         | 5         |
| Investigación de nuevas tendencias     | 3         | 3         | 8         |
| Encuestas cuantitativas                | 6         | 8         | 12        |
| Investigación de testeo e información  | 15        | 15        | 15        |
| Otras recomendaciones de especialistas | 2         | 2         | 4         |
| <b>Totales</b>                         | <b>29</b> | <b>33</b> | <b>44</b> |

#### Referencias:

**Encuesta ómnibus:** encuesta a nivel nacional con más de mil casos.

**Investigación de nuevas tendencias:** informes sobre tendencias de proveedores globales.

**Encuestas cuantitativas:** encuestas focalizadas en hogares argentinos en las que se evalúan productos e innovaciones.

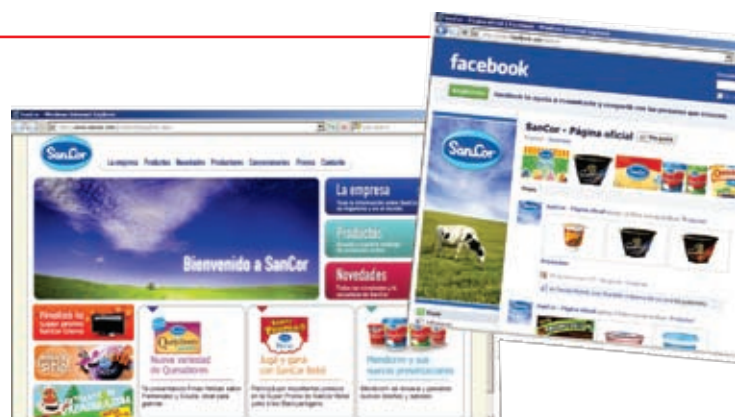
**Investigación de testeo e información:** informe de testeo previo al lanzamiento de productos con encuestas y grupos focalizados. Además, posterior al lanzamiento se realizan encuestas de las campañas y otras de resultados de la publicidad de productos.

**Otras recomendaciones de especialistas:** informes sobre recomendaciones de nutricionistas y asesores médicos sobre los nuevos productos.

## Nueva página web de SanCor

En la página web de SanCor, los consumidores cuentan con información detallada de los nuevos lanzamientos, sorteos, recetas de comidas y un espacio más sencillo para realizar consultas y comentarios.

Durante este ejercicio, SanCor renovó su página web, y sumó otra herramienta de comunicación con sus consumidores a través de la Web 2.0, con su sitio en Facebook.



## Centro de Atención al Consumidor

Este servicio de atención telefónica durante las 24 horas da respuesta inmediata y personalizada a los posibles reclamos, recomendaciones y sugerencias de los consumidores. Es una valiosa fuente de información para la mejora de los procesos operativos, de diseño o adaptación de los productos y/o envases.

| Atención al Consumidor | 2010 - 2011   |
|------------------------|---------------|
| Reclamos               | 7.674         |
| Solicitudes            | 8.170         |
| Opiniones              | 79            |
| <b>Total</b>           | <b>15.923</b> |

## Productos seguros y confiables con calidad SanCor

### Sistema Integrado de Gestión (SIG)

El Código de Conducta de SanCor establece la Política Integrada de Calidad con sus lineamientos operativos, alineándola con la implantación de su Sistema Integrado de Gestión (SIG) en todas sus Unidades Operativas Industriales (UOI) y Centros de Distribución.

El SIG está basado en Normas Internacionales: ISO 9001 (Sistema de Gestión de la Calidad), ISO 22000 (Sistema de Gestión de Inocuidad), ISO 14000 (Sistema de Gestión Ambiental), BS 8800 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional).

Su propósito es gestionar los aspectos de calidad y responsabilidad de productos, seguridad y salud ocupacional de sus empleados y cuidado del medio ambiente; mediante el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SGSySO).

Los tres sistemas se relacionan interdependientemente; y su documentación se soporta y monitoreo a través de un software que permite controles cruzados y una actualización dinámica con mejoras permanentes.

## Sistema Integral de Gestión



### Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

El Sistema de Gestión de la Calidad, asegura el cumplimiento de las especificaciones acordadas con los clientes y dispone la entrega de todos los productos, con garantías de calidad, trazabilidad y resguardo de la documentación.
































La calidad se construye desde el desarrollo del producto y de los procesos, se ejecuta y garantiza en las plantas industriales y también a lo largo de la cadena de distribución hasta el mercado.

El Sistema de Gestión de la Calidad se implanta en todos los establecimientos industriales y en los Centros de Distribución, soportado por los Esquemas de Aseguramiento de Calidad (EAC), los Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (planes HACCP) y la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).








Sobre esa base se definió estratégicamente la certificación de categorías de productos en las plantas industriales y centros de distribución bajo normas internacionales y el reconocimiento de los planes HACCP por parte del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), destacándose en este ejercicio la aprobación de las plantas de La Carlota y Coronel Moldes.



## Sistema de Gestión de Calidad y certificaciones por Unidades Operativas

| Plantas Industriales y Centros de Distribución | Sist. de Gestión de Calidad SanCor  | Certificación ISO 9001  | Certificación ISO 22000   | Certificación Plan HACCP  | Reconocimiento Plan HACCP SENASA  |
|--|---|---|---|---|---|
| Sunchales                                      | SGC    |    |   |   |    |
| Brinkmann                                      | SGC    |   |   |   |   |
| Morteros                                       | SGC    |    |   |   |    |
| San Guillermo                                  | SGC    |   |   |   |   |
| Devoto   | SGC    |    |   |   |    |
| Córdoba  | SGC    |   |   |    |   |
| Balnearia                                      | SGC   |   |   |   |   |
| Gálvez   | SGC  |   |   |   |   |
| Centeno  | SGC  |   |   |   |  |
| La Carlota                                     | SGC  |   |   |   |  |
| Coronel Moldes                                 | SGC  |   |   |   |  |
| Coronel Charloné                               | SGC  |   |   |   |   |
| Chivilcoy                                      | SGC  |   |   |  |  |
| Arenaza  | SGC  |  |  |   |   |
| Centro de Distribución en Bs. As.              | SGC  |  |   |   |   |

### Referencias:

|   |  |
|---|--|
|  | Sistema de Gestión Calidad SanCor.             |
|  | Certificación ISO 9001 por Bureau Veritas.     |
|  | Certificación ISO 9001 por Det Norske Veritas. |
|  | Certificación ISO 9001 por S G S.              |
|  | Certificación ISO 22000 por S G S.             |
|  | Certificación Plan HACCP por IRAM.             |
|  | Homologación HACCP por IRAM.                   |



El Sistema de Gestión de la Calidad define para cada producto y categoría, el cumplimiento de los Procedimientos de Controles Internos y un Programa Anual de Auditorías.

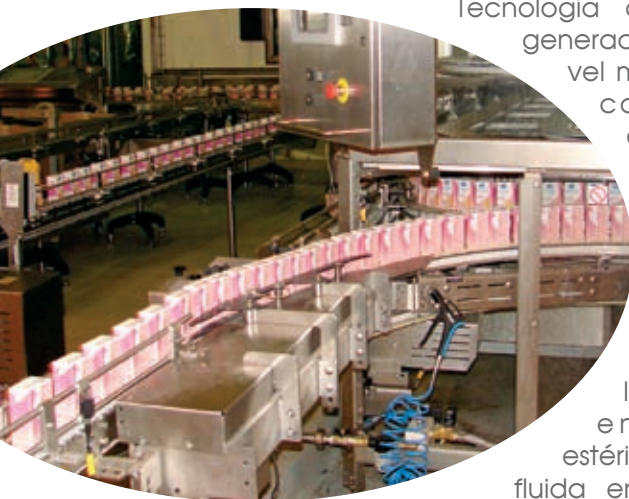
Los controles internos se realizan durante la elaboración de los productos con el auto-control de cada operador y en los laboratorios de procesos de cada Unidad Operativa Industrial, a lo que se suma la asistencia del Laboratorio Central con controles microbiológicos, fisicoquímicos y organolépticos sobre los productos ya elaborados.

Las auditorías internas consisten en una evaluación objetiva del grado de aplicación del Sistema Integrado de Gestión.

**SanCor realizó 32 auditorías internas contemplando la totalidad de las plantas industriales y centros de distribución, y recibió 45 auditorías externas de grandes clientes, organismos de contralor nacionales, del exterior y de entidades de certificación.**

## Inversiones para la innovación y la confiabilidad

### ✓ Envasadora aséptica de leche fluida



Tecnología de última generación a nivel mundial en conceptos de confiabilidad alimentaria y de automatización, en una línea de envasado estéril de leche fluida en envases asépticos de 250 cc., con

capacidad de 24 mil envases/hora para fórmulas infantiles y leches saborizadas.

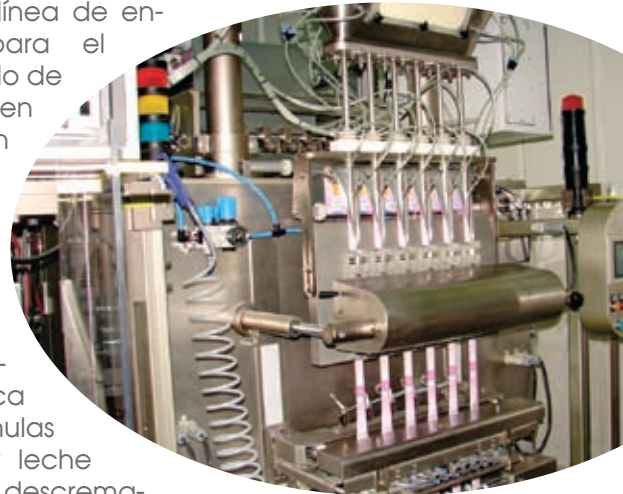
### ✓ Envasadora de queso rallado

Línea de envasado de origen nacional para queso rallado de 40 gramos que logra un alto nivel de automatización e integración de la línea de envasado (incluyendo el envasado propiamente dicho y el agrupado en estuches de cartulina, mayor productividad, reducción de los costos operativos por su mayor escala de producción y menor generación de residuos).

**La línea es de alta capacidad, produce 12.000 envases/hora.**

### ✓ Envasadora para SanCor Bebé stick

La nueva línea de envasado para el fraccionado de productos en polvo con abrefácil tiene una capacidad de 222 stick por minuto. La misma se aplica para fórmulas infantiles y leche en polvo descremada.



### Nueva línea fraccionadora para envases de dulce de leche

Automatización del encajonado en envases plásticos junto a la incorporación de un robot. La nueva línea mejoró la capacidad de producción que aumentó de 43.500 kg/día a 82.000 kg/día; un promedio de 12 mil envases/hora.

## ✓ Mejoras en los procesos de logística:

Se realizaron importantes inversiones para la ampliación del depósito del Centro de Distribución en Buenos Aires, que incluye la incorporación de dos boxes para la carga y descarga de productos; en el centro de distribución de Gálvez se efectuaron obras para la unificación y ampliación de los depósitos para carga y descarga de mercaderías.



## Indicadores de satisfacción del cliente

SanCor mide la satisfacción de los clientes y consumidores y su evolución en el tiempo, mediante la atención de reclamos a través del Centro de Atención al Consumidor (CEAC) para la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

Establece al mismo tiempo, una metodología para evaluar la satisfacción del clientes interno mediante un índice de satisfacción en todas las plantas industriales y centros de distribución.

El Índice de Satisfacción de Clientes (ISC) considera todos los aspectos del acuerdo (cantidad, tiempo de entrega, acondicionamiento y documentación, cumplimiento sostenido en el tiempo y el tratamiento de reclamos). Es una herramienta que permite interactuar y reconocer los grados de insatisfacción de los clientes internos y aplicar acciones correctivas que eviten su reiteración.

## Información sobre nutrición y salud hacia los consumidores

### Comunicaciones y publicidades responsables

La empresa provee al consumidor información transparente, adecuada, precisa y necesaria para la decisión de compra y el consumo adecuado del producto.

El compromiso de publicidad responsable de la empresa, implica diseñar y difundir comunicaciones y publicidades que declaren los beneficios de sus productos con respaldo científico.

Un equipo amplio y numeroso de profesionales de diferentes áreas de la empresa y asesores externos, diseñan y realizan acciones de comunicación hacia el público en general y otras focalizadas a las madres y la comunidad médica.

Es por ello que SanCor es parte de iniciativas de ética y transparencia de asociaciones e instituciones que promueven el ejercicio responsable de la libertad de expresión comercial.



## Códigos de publicidad responsable

SanCor adhiere voluntariamente a los códigos de publicidad de:

Asociación Argentina de Marketing.  
Cámara Argentina de Anunciantes.

## Distinciones a las publicaciones de SanCor

"La canción de SanCor Bebé 3" recibió el premio Especial Brand Equity (Valor de marca) que otorga la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA) al reconocerlo como uno de los mejores anuncios del país.

El galardón destaca la eficiencia publicitaria de los comerciales televisivos más importantes, según la opinión de los consumidores.



## Actualización en temas nutricionales y de salud a médicos

Las acciones de educación en salud y nutrición de los consumidores son mayoritariamente dirigidas hacia la comunidad médica, principalmente a pediatras y especialistas, por considerarlos referentes para la constitución de hábitos de nutrición y la definición de decisiones y comportamientos para el cuidado de la salud.

SanCor cuenta con un equipo de 28 promotores nutricionales dedicados a visitar periódicamente a estos especialistas en nutrición infantil, asesorando sobre novedades, de productos y entregando material de apoyo para facilitar su tarea.

### Asesoramiento de promotores nutricionales

|                                  | 2010/11 |
|----------------------------------|---------|
| Universo de médicos pediatras:   | 12 mil  |
| Pediatras contactados por SanCor | 5.635   |
| Porcentaje atendido              | 47%     |

Entrega de material educativo a los asistentes en 23 eventos y congresos de alimentación, salud y nutrición.

Organización de una Conferencia sobre Nutrición dirigida a la comunidad médica, a cargo del Dr. Fernando Viteri (Univ. de California, EE.UU.).

### Principales campañas de salud y nutrición en medios masivos de comunicación:

Campaña gráfica por la Semana mundial de la lactancia materna.

Campaña gráfica por el Día Mundial de la leche.



## Información nutricional en envases y etiquetas

SanCor asegura el cumplimiento de los requisitos legales e introduce otras informaciones para dar mayor confiabilidad al consumidor y a la sociedad en general.



A través de un convenio con la Sociedad Argentina de Nutrición, se promueven y difunden temas relacionados con la nutrición, mediante su aval en los productos San Regim.

Además, desde el año pasado, todos nuestros productos con envases Tetra Brik llevan el logo FSC, con la certificación del origen de materiales.

Durante este año, Mendicrim 0% se sumó a la lista de productos que incluyen el aval de la línea de alimentos saludables del Dr. Cormillot.









Cooperativas Unidas Ltda.

## CAPÍTULO 3: MEDIO AMBIENTE

# Conciencia y cuidado del medio ambiente



## Conciencia y cuidado del medio ambiente

**La gestión ambiental de SanCor comprende medidas de prevención de los riesgos de contaminación, la utilización eficiente de los recursos en nuestros procesos y la minimización de los impactos sobre el entorno, promoviendo el cuidado del medio ambiente en toda la cadena de valor.**

- ✓ Ahorramos agua porque la reutilizamos en nuestros procesos productivos.
- ✓ Mejoramos los procesos e instalaciones industriales con un criterio de Producción Limpia.
- ✓ Gestionamos los residuos de los procesos industriales y su disposición final.
- ✓ Transformamos algunos de los desperdicios de nuestros procesos industriales en subproductos y en otros negocios rentables.
- ✓ Impulsamos iniciativas de adaptación al cambio climático y de reducción de emisiones de carbono, con impacto en toda la cadena de valor.
- ✓ Desarrollamos envases y embalajes más amigables con el medio ambiente por mejoras en materiales, espesor y volumen; e incorporamos novedosas tecnologías de envasado.
- ✓ Promovemos acciones de comunicación, educación y asistencia sobre la protección del medio ambiente en toda la cadena de valor y hacia la comunidad.



## Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

**El compromiso de SanCor en la preservación ambiental abarca toda la cadena de valor, con énfasis en los procesos industriales.**

SanCor cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) en todas las Unidades Operativas Industriales (UOI) y centros de distribución, en interdependencia con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SGSySO), conformando en su conjunto el Sistema Integrado de Gestión (SIG).

El SGA está basado en la Norma Internacional ISO 14000 y estos criterios se aplican a las operaciones actuales y a los nuevos proyectos, impulsando el concepto de con-

ciencia ambiental en toda la cadena de valor.

Para analizar el impacto ambiental en las instalaciones industriales y de distribución, SanCor dispone de métodos y gestión de indicadores de medición de resultados y detección de desviaciones.



### SanCor y su contribución en la reducción de los efectos del cambio climático

SanCor mantiene un compromiso y esfuerzo continuo en la **reducción de las emisiones de carbono**, a través de iniciativas desplegadas en forma transversal desde distintas áreas de la empresa:

- \* Capacitación y difusión de medidas de adaptación a los efectos del cambio climático.
- \* Plan de Producción Limpia en las Unidades Industriales, con énfasis en la gestión de residuos, inversiones y acciones para el ahorro del consumo de energía, agua y materiales.
- \* Mejoras de menor impacto ambiental en los materiales y diseños de los envases.
- \* Optimización de las flotas de transporte y de sus recorridos para la reducción de gases contaminantes.
- \* Conciencia ambiental de empleados e integrantes de la cadena de valor a través de comunicaciones y capacitaciones específicas.

## Plan de Gestión con criterio de producción limpia

**Todas las Unidades Operativas Industriales (UOI) cuentan con un plan de gestión basado en criterios de Producción Limpia, tal como lo establece el Sistema de Gestión Ambiental.**

En los procesos y tecnologías aplicadas de cada UOI se aplican conceptos de diseño, operación y eficiencia para **reducir el consumo de recursos y pérdidas de materia prima**, así como también la generación de efluentes.

### Inversiones y mejoras para una mayor ecoeficiencia

✓ En la UOI de Devoto se ha optimizado la reutilización de agua de leche en polvo por el acondicionamiento de una pileta para el proceso de enfriado. Esta actividad permite, junto a otras, la **reutilización del 100% de agua**.

✓ En las UOI de Balnearia, Morteros, Devoto y La Carlota se hicieron cambios para **reducir el fósforo emitido por los efluentes**.

✓ En la UOI de Morteros se instaló un tanque ecualizador y otro de contingencias, con el objeto de **ampliar las instalaciones** y balancear el caudal de los efluentes de la planta.

✓ En la planta Chivilcoy se reemplazó el sistema de aireación de oxígeno puro por otro de aireación convencional, lo cual permitió **duplicar la capacidad de la planta de tratamiento de efluentes**.

### Caso destacado: la optimización en la generación de vapor

En las UOI de Coronel Charlone, Gálvez, Arenaza, Balnearia, Coronel Moldes, La Carlota, Morteros, San Guillermo, Chivilcoy, Centeno y Sunchales, se realizaron reingenierías de los servicios de consumo de agua y combustible para la generación de vapor.

Una de las acciones consistió en optimizar la calidad de agua de alimentación de las calderas para la generación de vapor, a través de ósmosis inversa, en el pre tratamiento de desmineralización.

### Resultados

✓ reducción entre **30 y 45%** del consumo del acuífero,

✓ reducción entre **25 y 35%** en el consumo de combustible y;

✓ optimización del balance energético en la caldera de generación de vapor y en la capacidad para producirlo.



## Gestión del agua

### SanCor optimiza el consumo de agua con prácticas de ahorro, recupero y reutilización.

En la actualidad, las principales fuentes son el mismo proceso productivo (por la condensación de leche en polvo) y las perforaciones propias para extraer agua del subsuelo. Tan solo en forma parcial y reducida, se recurre al suministro de la red de agua potable.

### Consumo de agua por Unidad Operativa Industrial.

| Unidades Operativas Industriales | Producto elaborado                                 | Promedio mensual en m³ por tipo de fuente |        |                        | Ratio m³ agua total utilizada por m³ leche elaborada |
|----------------------------------|--|---|--------|------------------------|--|
|                                  |  | Perforaciones                             | De Red | Recuperada del proceso |  |
| Sunchales                        | Leche en Polvo, Dulce de Leche y Leches Larga Vida | 10.032                                    | 32.023 | 17.595                 | 1,35   |
| Brinkmann                        | Recibo de leche y tratamiento de leche y suero     | 9.227                                     | 3.039  | -                      | 2,91   |
| Devoio                           | Manteca y Leche en Polvo                           | 1.120                                     | 11.666 | 8.664                  | 1,66   |
| Cnel. Charlone                   | Quesos especiales                                  | 2.467                                     | -      | -                      | 1,80   |
| Córdoba                          | Yogures y postres                                  | 15.276                                    | 490    | -                      | 3,65   |
| Arenaza                          |  | 17.005                                    | -      | -                      | 6,98   |
| Balnearia                        | Quesos   | 21.343                                    | -      | -                      | 2,16   |
| Cnel. Moldes                     |  | 6.876                                     | -      | -                      | 1,76   |
| Centeno                          |  | 7.228                                     | -      | -                      | 1,04   |
| La Carlota                       |  | 16.579                                    | -      | -                      | 2,09   |
| San Guillermo                    |  | 18.991                                    | -      | -                      | 0,99   |
| Morteros                         | Leche en Polvo y Quesos                            | 10.036                                    | 1.305  | 12.281                 | 0,99   |
| Chivilcoy                        | Leches Larga Vida                                  | 37.823                                    | -      | -                      | 1,95   |
| Gálvez                           | Quesos Procesados                                  | 7.739                                     | 763    | -                      | -  |
| Pozo del Molle                   | Depósitos y fraccionado de quesos                  | 55  | -      | -                      | -  |

(\*) **Aclaración:** no son comparables entre sí, ya que responden a distintos tipos de procesos y productos elaborados.

Se utilizan 1,68 litros de agua para cada litro de leche procesado.

El 12% del consumo de agua proviene del mismo proceso.

El consumo de agua se concentra en el proceso de enjuague y lavado de equipos.

## Gestión de residuos sólidos

La gestión de los residuos en las UOI consiste en la segregación de desechos básicos, identificados como “Recuperables”, “Peligrosos y Patogénicos” y “Asimilables a urbanos” y un cuarto residuo, subproducto del tratamiento del residuos líquidos, denominado “Biosólidos”.

Esta gestión logra una importante reutilización de materiales y una adecuada disposición final de los residuos por su tipología.

Los residuos Recuperables y Biosólidos se separan en origen y se convierten en subproductos, materia prima de otros procesos productivos.

Los residuos Peligrosos y Patogénicos son recolectados y dispuestos de acuerdo a la legislación vigente e instructivos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los residuos asimilables a urbanos, son retirados por el Municipio local de cada una de las instalaciones y enviados a rellenos sanitarios.

| Cantidad de residuos por tipo | (Kg/mes)            |
|-------------------------------|---------------------|
| Tipos de residuos             | EJERCICIO 2010/2011 |
| Asimilables a urbanos         | 124.470             |
| Recuperables                  | 51.925              |
| Peligrosos y patogénicos      | 3.145               |

El 29% de los desperdicios se separan del circuito de disposición final tradicional, convirtiéndose en subproductos.

Composición de los desechos sólidos generados en las Unidades Operacionales Industriales



### Suero de queso convertido a productos alimenticios:

El suero derivado de la elaboración del queso es un desecho contaminante que SanCor reconvierte en un producto de alto valor agregado, a partir de la creación de AFISA. Esta empresa, integrada por una sociedad con la cooperativa sueco-danesa Arla Foods, elabora proteínas funcionales e ingredientes para la industria alimenticia (helados, productos de confitería, entre otros).

AFISA recibe tanto el suero de queso de SanCor como de otras empresas del sector, contribuyendo a la reducción de los impactos ambientales en la región.

#### Entregas de suero de queso

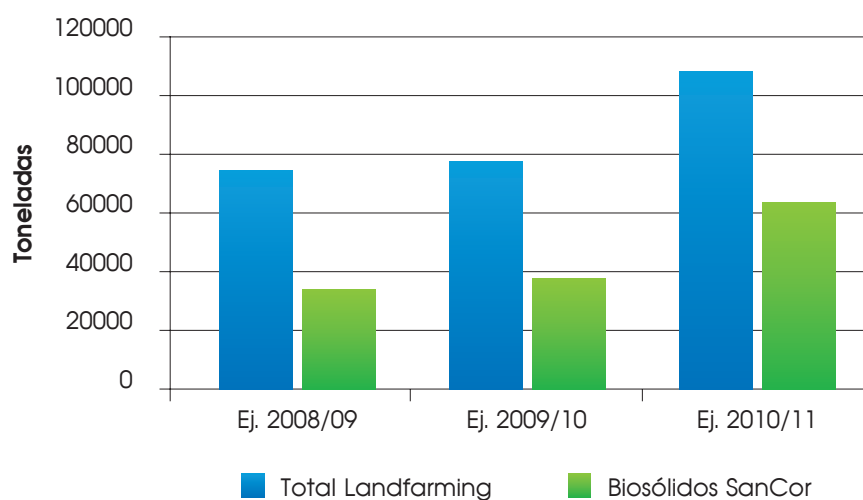
|   | Ejercicio<br>2009-2010 | Ejercicio<br>2010-2011 |
|---|------------------------|------------------------|
| Suero de queso de SanCor<br>procesado por AFISA m <sup>3</sup> /año.            | 384.944                | 391.269                |
| Suero de queso de otras<br>empresas procesado por<br>AFISA m <sup>3</sup> /año. | 347.69                 | 355.903                |

### Biosólidos transformados en fertilizantes orgánicos:

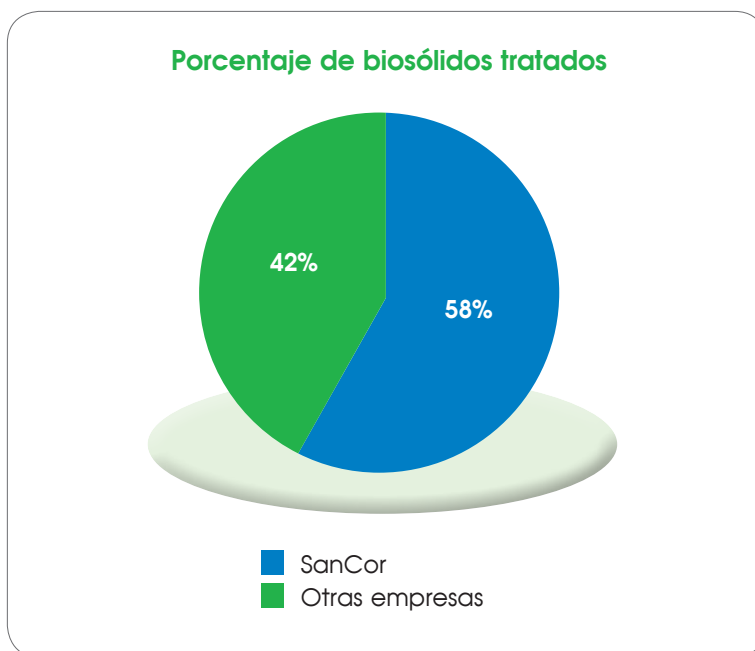
Los biosólidos son lodos y grasas extraídas de los efluentes líquidos de plantas de tratamiento y algunos desechos orgánicos de las plantas industriales. Su retiro, tratamiento y disposición final es realizado por AproAgro en tres plantas de procesamiento, cercanas a las instalaciones de SanCor en Sunchales (Santa Fe), Porteña (Córdoba) y Chivilcoy (Buenos Aires).

El mayor porcentaje de biosólidos (residuos orgánicos no peligrosos) es tratado mediante el método landfarming para su biodegradación en el suelo; y el resto, con tecnología especial que lo transforma en compost y humus de lombriz para la fertilización orgánica del suelo.

#### Biosólidos de SanCor tratados por AproAgro según tipo de servicio



AproAgro brinda el servicio de tratamiento de biosólidos por landfarming a SanCor y otras empresas lácteas, maximizando su contribución al cuidado del medio ambiente.



### Tratamiento de biosólidos con antibióticos en landfarming

En 2011 se aprobó el proyecto mediante resolución 436/11 de la Secretaría de Ambiente de la provincia de Córdoba para procesar biosólidos de animales tratados con antibióticos de uso veterinario.

Esta iniciativa permite eliminar por completo los impactos de contaminación de este residuo, en el landfarming de AproAgro en Porteña.

Esta es la primera experiencia en Argentina y el servicio se ofrece como solución para SanCor y otras empresas lácteas del país.

### Tratamiento y disposición final de productos vendidos recuperados al final de su vida útil

SanCor cuenta con un mecanismo para que todos los concesionarios o supermercados devuelvan los productos recuperados del mercado, o aquellos que no se han vendido en fecha próxima al vencimiento. Estos productos "no conformes" son separados de sus envases y destinados al consumo animal.

## Gestión de vertidos

La reducción y tratamiento de efluentes líquidos se gestiona en todas las UOI y centros de distribución con plantas de tratamiento, según las condiciones, ubicación geográfica y el entorno.

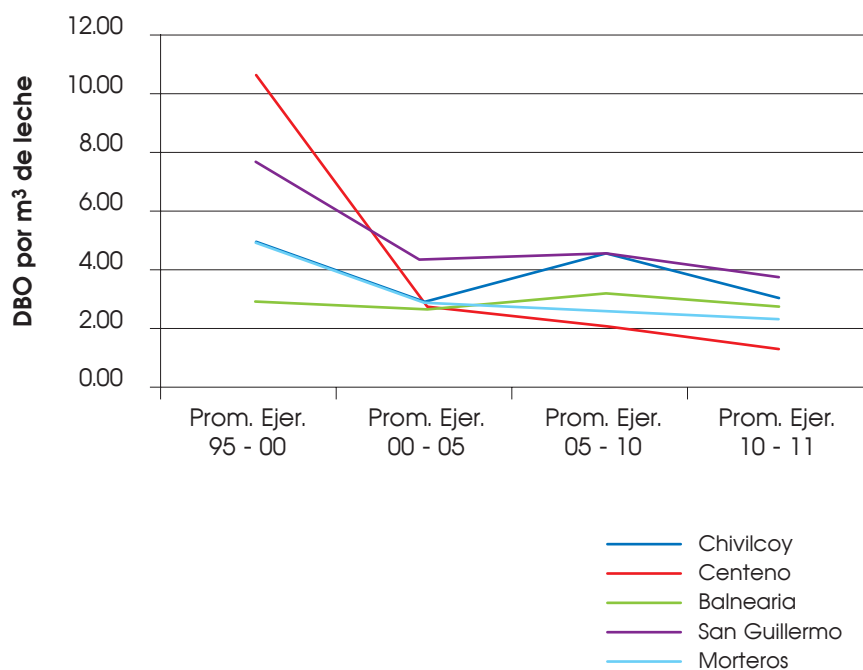
| UOI                                 | Tratamiento Primario                                      | Tratamiento Secundario              |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| Sunchales                           | Separación de grasas por flotación presurizada y barredor | Biológico de barros activados       |
| Brinkmann                           | Separador estático por diferencia de densidad             | Lagunas de estabilización           |
| Devofo                              | Separación de grasas por flotación presurizada y barredor | Lagunas de estabilización y aireado |
| Cnel. Charlone                      | Separador estático por diferencia de densidad             | Lagunas de estabilización           |
| Gálvez                              | Separación de grasas por flotación presurizada y barredor | Lagunas de estabilización           |
| Córdoba                             | Separación de grasas por flotación inducida y barredor    | Biológico de barros activados       |
| Balnearia                           | Separación de grasas por flotación presurizada y barredor | Biológico de barros activados       |
| Arenaza                             | Separador estático por diferencia de densidad             | Lagunas aireadas sin recirculación  |
| Cnel. Moldes                        | Separador estático por diferencia de densidad             | Lagunas de estabilización           |
| La Carlota                          | Separador estático por diferencia de densidad             | Laguna aireada sin recirculación    |
| Morteros                            | Separación de grasas por flotación presurizada y barredor | Lagunas de estabilización           |
| San Guillermo                       | Separación de grasas por flotación presurizada y barredor | Lagunas de estabilización           |
| Chivilcoy                           | Separación de grasas por flotación presurizada y barredor | Biológico de barros activados       |
| Centeno                             | Separación de grasas por flotación y barredor             | Lagunas de estabilización           |
| Centro de Distribución Buenos Aires | Separador estático por diferencia de densidad             | Biológico de barros activados       |



En el siguiente gráfico, se observa la mejora de la calidad del vertido por la tendencia a la disminución de generación de desechos líquidos expresado en Kg DBO/m<sup>3</sup> leche procesada\*.

**Referencia:** \*DBO: demanda biológica de oxígeno. Es una medida que indica la calidad de materia orgánica biodegradable. (mejora cuando menor es el número).

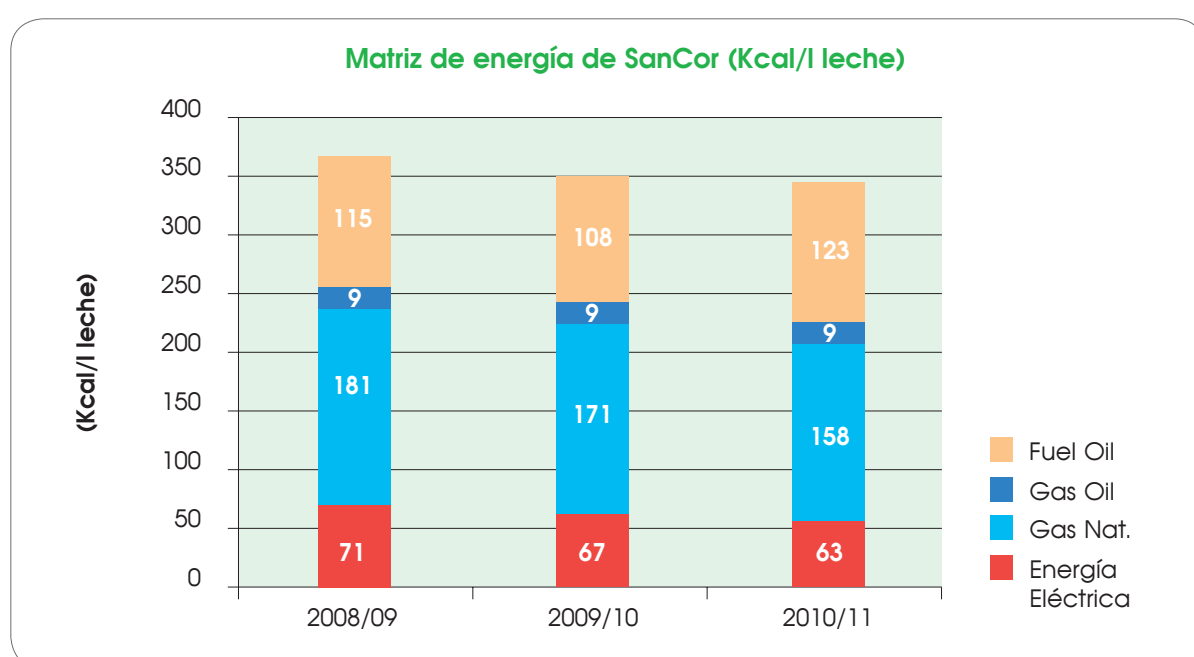
**Promedio del efluente generado en los últimos quince años en  
Chivilcoy, Centeno, Balnearia, San Guillermo y Morteros.**



## Gestión de la Energía

SanCor posee un Sistema de Gestión de la Energía, cuyo objetivo principal es mejorar el desempeño energético de las Unidades Operativas.

Los insumos energéticos para la transformación de la materia prima en los procesos industriales son: energía eléctrica y gas natural, provenientes de las redes públicas, y en menor medida, las derivadas del petróleo (fuel oil y gas oil).



Mediante el análisis de la evolución de los consumos energéticos se establecen estándares óptimos. Se realizan mediciones y controles mensuales de los consumos, para comparar con los estándares y definir si se deben tomar acciones correctivas/preventivas.

### Consumo de energía en SanCor

| Consumo de energía          | Ejercicio  |            |               |
|-----------------------------|------------|------------|---------------|
|                             | 2008-2009  | 2009-2010  | 2010-2011 (1) |
| Energía Eléctrica (kWh) (2) | 97.952.046 | 94.302.314 | 103.612.361   |
| Gas Natural (m³)            | 21.295.642 | 22.199.084 | 24.049.833    |
| Gas Oil (l)                 | 347.335    | 410.373    | 410.180       |
| Fuel Oil (Kg)               | 12.608.229 | 12.508.631 | 16.556.862    |

**Referencias:**

- (1) En este ejercicio aumentó la incidencia de la utilización de fuel oil, debido a faltantes de gas natural.  
 (2) Incluye consumo energético directo.

Para alcanzar resultados óptimos, la gestión cuenta con instructivos sobre uso de energía y servicios de mantenimiento interno.

En las operaciones y procesos de las Unidades Operativas Industriales, se efectuaron las siguientes acciones para mejorar la eficiencia y reducir el consumo de energía:

- ✓ Plan mantenimiento preventivo de calderas, tableros, interruptores y transformadores, y de equipos e instalaciones frigoríficas, utilizando como guía los "Anexos de Energía".
- ✓ Inspecciones para prevenir fallas o minimizar consecuencias a base de mantenimiento predictivo o por condición. Se realizan mediciones de vibraciones y termografía.
- ✓ Capacitación al personal involucrado en el Sistema de Gestión Ambiental en los siguientes temas: uso adecuado de la energía térmica, vapor y frío; optimización del

uso de la energía eléctrica; control del uso de agua en la limpieza y control de emisiones a la atmósfera.

## Envases y embalajes con mejoras ambientales

SanCor ofrece envases y embalajes de los productos con diseños y materiales que comprenden criterios para la disminución del impacto ambiental:

- \* Reducción del tamaño y peso de materiales.
- \* Participación mayor de materiales renovables.
- \* Aumento de materiales provenientes de proveedores próximos a las plantas industriales.
- \* Incremento de participación de materiales con certificación ambiental.

### Materiales por tipo de envases 2010-2011

| Porcentaje por categoría | Materiales            | Peso en kg        | Porcentaje (%) |
|--------------------------|-----------------------|-------------------|----------------|
| Reciclable (87,9 %)      | Acero                 | 1,484             | 0,0034         |
|                          | Aluminio              | 178.702           | 0,4117         |
|                          | Polietileno           | 3,467,576         | 7,99           |
|                          | Tetra Brik            | 12,602,726        | 29,03          |
|                          | Nylon                 | 363               | 0,0008         |
|                          | Papel                 | 20,485,836        | 47,20          |
|                          | Poliéster             | 19,201            | 0,0442         |
|                          | Vidrio                | 39,591            | 0,09           |
|                          | Polipropileno         | 112,941           | 0,2602         |
|                          | Poliestireno          | 1,239,799         | 2,86           |
| No Reciclable (12,1 %)   | Látex                 | 23                | 0,0001         |
|                          | PVC                   | 1,084             | 0,0025         |
|                          | Varios                | 100,727           | 0,23           |
|                          | Materiales compuestos | 5,155,254         | 11,88          |
| <b>Total</b>             |                       | <b>43.405.307</b> | <b>100%</b>    |

**Referencia:** porcentaje por materiales: incidencia del material en el envase del total de productos vendidos.

**El 88% de los materiales de envases son recursos renovables.**

## Productos de SanCor con certificación FSC

En alianza estratégica con el proveedor Tetra Pak, todos los productos de SanCor con envases Tetra Brik tienen el logo FSC (Forest Stewardship Council) que certifica que el papel utilizado en la fabricación de los mismos es obtenido a través de una gestión de sustentable de los bosques, como herramienta para combatir la deforestación.

## Novedades en mejoras de envases: \* Envases stick pack: más práctico y ecológico

SanCor introdujo en el mercado argentino de lácteos en polvo los envases stick packs. Es una alternativa a los envases actuales convencionales y se diferencia por su funcionalidad y minimización del impacto ambiental.

Este formato permite lograr una reducción del 40% del material de envase, menor consumo de tinta de impresión y mejor aprovechamiento del espacio de la caja.

Esto requirió una importante inversión para la compra de una envasadora y estuchadora continua y automática.



### Beneficios:

- Menor generación total de desechos, tanto de envases como de producto.
- Envasado del producto en una atmósfe-

ra inerte que garantiza una vida útil de 18 meses, esto permite reducir los desechos por corta vida útil del producto y la optimización de los procesos de fabricación y distribución, con el correspondiente ahorro de combustible.

- Bajo consumo energético y mantenimiento del equipamiento.

## Envases metálicos más prácticos

SanCor, junto a sus clientes de dulce de leche industrial, introdujo una tecnología que permite el cambio de los cuñetes de cartón por tambores metálicos retornables de 250 Kg.

### Beneficios del envase metálico

- Reduce la generación de desechos (se reemplaza luego de ser utilizado 10 veces).
- Menor carga orgánica residual (almacenaje más limpio)
- Mayor vida útil del producto (mejor material de barrera)
- Mejor conservación durante el transporte y mayor seguridad alimentaria (material más resistente y seguro).
- Reducción de materiales. (Menor tamaño de etiqueta y de consumo de tintas).



### Porcentaje de envases por tipo, del dulce de leche industrial:

- Tambores metálicos de 250 kg: 73%
- Cuñetes de cartón de 10 kg: 7%
- Cuñetes de cartón de 25 kg: 20%

**Actualmente el 73% de los envases del dulce de leche industrial metálico es retornable.**

## Mejoras en el transporte con reducción de emisiones de carbono

El transporte de cargas y personas se organiza a través de una gestión eficiente que contempla criterios de reducción y monitoreo.

### Transporte de cargas:



El transporte y la distribución de los productos terminados y materias primas se coordinan con los criterios de optimización de recorridos y aprovechamiento de las unidades de transporte para maximizar la ocupación y los viajes de retorno.

Esto deriva en importantes ahorros en combustible, gastos de mantenimiento de unidades y de tiempo y reduce significativamente la emisión de gases contaminantes.

**5% de Km recorridos son ahorrados por optimización de cargas**

Además, se prioriza el transporte por tren, para los pedidos de exportación en traslado hacia los puertos, reduciendo el impacto ambiental.

### Transporte de contenedores para exportación

| Transporte de contenedores para exportación | 2008/2009 | 2009/2010 | 2010/2011 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Ferrocarril                                 | 1.234     | 875       | 1.521     |
| Camiones                                    | 398       | 167       | 140       |
| Porcentaje en Ferrocarril                   | 76%       | 84%       | 92%       |

## Transporte de personas:

SanCor dispone de un servicio de organización de viajes y asistencia al viajero durante las 24 horas para cubrir los requerimientos de traslado y alojamiento. La coordinación de todos los traslados maximiza el aprovechamiento de los medios de transporte.

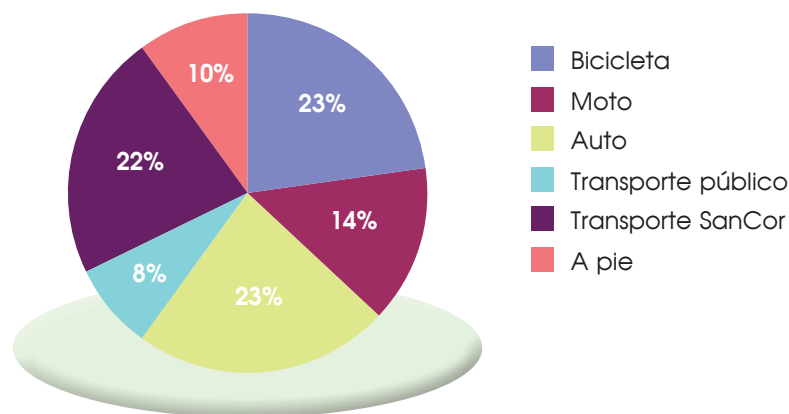
La flexibilidad en la asignación de los vehículos de la flota de la empresa, permitió reducir su número y mejorar la ocupación de la capacidad de los mismos.

## Traslados del personal a su lugar de trabajo

La mayoría de los empleados residen en el interior del país. En estas pequeñas ciudades, o pueblos las distancias son muy cortas y habitualmente el personal se traslada a pie, en bicicleta o en moto.

En algunas dependencias donde existe un número importante de colaboradores que pertenecen a localidades vecinas de las plantas industriales y centros de distribución, la empresa organiza su traslado en colectivo.

**Medios de transporte utilizados por el personal de SanCor en el trayecto al trabajo**



**El 63% del personal se traslada a pie, en bicicleta o comparte el medio de transporte.**

## Promoción del cuidado medioambiental

**SanCor impulsa acciones de formación y sensibilización en estos temas hacia los empleados e integrantes de la cadena de valor.**

### Acciones de comunicación y capacitación interna:

#### Campaña de difusión interna durante la Semana del medio ambiente

Dirigida a todo el personal, con temas referidos a conciencia ambiental, protección de bosques y recomendaciones de buenas prácticas ambientales en la vida cotidiana.

#### Charla sobre envases y sustentabilidad

Dirigido a integrantes del área de Innovación y Calidad e Industrial, Profesionales del Instituto Argentino del Envase (IAE) disertaron sobre sistema de envases y embalajes, el impacto del packaging, y el análisis del ciclo de vida de los productos para la evaluación de su impacto ambiental, biodegradabilidad y de sustentabilidad en general.

#### Curso sobre emisiones a la atmósfera

Dirigida a técnicos de medio ambiente y personal de mantenimiento de las unidades operativas, junto a integrantes del área Industrial, de Innovación y Calidad, del Departamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo y profesionales de AproAgro.

Profesionales de la Universidad Tecnológica Nacional, impartieron cinco módulos referidos requerimientos legales ambientales provinciales que regulan los límites de emisiones a la atmósfera.

#### Capacitación sobre gestión de residuos

En algunas plantas industriales se llevaron a cabo cursos sobre gestión de residuos, que abarcaron temas como segregación por tipología, requisitos legales ambientales aplicables, reciclaje y disposición final, entre otros.



### Acciones de comunicación y capacitación hacia productores:

**Notas sobre recomendaciones en el consumo de energía y agua en la Revista SanCor, durante el ejercicio:**

- Moscas: cómo establecer un programa de control (Octubre 2010)
- La definición de la rotación forrajera: el origen de casi todo lo importante en el tambo. (Octubre 2010)
- Importancia del bienestar animal en el rodeo lechero (Diciembre 2010)
- El agua: ¿propiedad privada o recurso universal? (Febrero 2011)
- "Gestión integral de residuos" (Junio 2011)

### Apoyo a la conferencia internacional sobre lagos salados (Miramar, Córdoba):

SanCor colaboró con la edición de la 11ª edición de la Conferencia Internacional sobre Investigación de lagos salados, que convocó a 60 científicos de diferentes países. Los mismos abordaron temas relevantes a la ciencia, al manejo y uso sustentables de los ecosistemas salinos continentales del mundo.

La Sociedad Internacional para la Investigación en Lagos Salados (ISSLR, por sus siglas en inglés), eligió como lugar de esta conferencia a Miramar, provincia de Córdoba, ubicada en la costa de la laguna Mar Chiquita por ser el humedal salino más extenso de Sudamérica.

### Laguna Mar Chiquita, una reserva para la biodiversidad

Mar Chiquita es una reserva natural de agua salada y de importancia internacional para la conservación de aves playeras.

La Universidad Nacional de Córdoba creó una estación biológica para promover la conservación y el desarrollo sustentable de Mar Chiquita, impulsando acciones de protección, conservación y manejo de la laguna y sus cuencas (ríos Dulce, Primero y Segundo).





Cooperativas Unidas Ltda.

## CAPÍTULO 4: EMPLEADOS

# Oportunidades de aprendizaje y desarrollo permanente



## Oportunidades de aprendizaje y desarrollo permanente

**La gestión del conocimiento es una constante que trasciende los límites organizacionales e integra toda la cadena de valor. Nuestros colaboradores comparten los valores institucionales y cooperativos, procurando mejorar la calidad de vida de todos los integrantes de la empresa.**

### Formadores internos hacia toda la cadena de valor

- ✓ Desarrollamos las capacidades de nuestros profesionales como formadores, al impulsar acciones de capacitación para nuestros colaboradores y los integrantes de nuestra cadena de valor.
- ✓ Desarrollamos las capacidades de nuestros colaboradores mediante capacitación en todos los niveles de la organización, a la vez que brindamos oportunidades de desarrollo profesional.
- ✓ Generamos instancias de encuentro entre los integrantes de las áreas funcionales y de diferentes localidades.

### Condiciones de salud y seguridad

- ✓ Gestionamos las condiciones de salud y seguridad con comités interdisciplinarios y participativos en todas las instalaciones de la empresa.
- ✓ Prevenimos los riesgos, especialmente contra incendios (también cuestiones relativas a la seguridad en el trabajo). Conformamos brigadas de seguridad en todas las instalaciones.
- ✓ Promovemos el cuidado de la salud y nutrición de los empleados y sus familias.

## Empleo argentino y en todo el país

Para considerar el impacto de SanCor en el índice de empleo nacional, es necesario reconocer su posicionamiento como uno de los principales empleadores del sector lácteo, y la generación de puestos de trabajo en empresas vinculadas y en aquellas que integran su cadena de valor.

Los puestos de trabajo de SanCor son relevantes en el desarrollo de las comunidades locales, a las que pertenecen su Casa Central, plantas industriales, oficinas y centros de distribución.

**El 74% de los puestos de trabajo son generados en instalaciones ubicadas en el interior del país y, fundamentalmente, en ciudades o pueblos que no son capitales de provincias.**

| Colaboradores                       |           |           |
|-------------------------------------|-----------|-----------|
| Por categoría                       | 2009/2010 | 2010/2011 |
| Gerentes                            | 0,7%      | 0,7%      |
| Jefes, Supervisores y Especialistas | 6,6%      | 7%        |
| Administrativos y Operarios         | 92,7%     | 92,3%     |
|                                     |           |           |
| Por género                          |           |           |
| Femenino                            | 7%        | 7%        |
| Masculino                           | 93%       | 93%       |
|                                     |           |           |
| Provincias                          |           |           |
| Santa Fe                            | 37%       | 37%       |
| Córdoba                             | 33%       | 33%       |
| Buenos Aires                        | 27%       | 27%       |
| Resto del país                      | 3%        | 3%        |
|                                     |           |           |
| Por edad                            |           |           |
| Entre 18 y 45 años                  | 55%       | 54%       |
| Entre 45 y 60 años                  | 40%       | 40%       |
| Más de 60 años                      | 5%        | 6%        |
|                                     |           |           |
| Por antigüedad                      |           |           |
| Hasta 10 años                       | 24%       | 24%       |
| Entre 10 y 25 años                  | 48%       | 48%       |
| Más de 25 años                      | 28%       | 28%       |
| Antigüedad promedio                 | 18 años   | 18 años   |
|                                     |           |           |
| Dotación TOTAL (*)                  | 4.115     | 4.069     |

(\*) Las cifras que presentamos corresponden a la dotación de SanCor en relación de dependencia, sin incluir dotación de empresas vinculadas.

## Diálogo y respeto a los derechos laborales

**La apertura al diálogo y la prevención de conflictos a través de un contacto personalizado, permite asegurar el adecuado cumplimiento de las políticas de Recursos Humanos.**

El Programa de visitas del equipo de recursos humanos a plantas industriales y sucursales de venta consiste en reuniones formales y periódicas, en las que participan los empleados; y en forma directa, se resuelven las inquietudes e inconvenientes propios de la actividad.

**Algunos de los temas atendidos a través del Programa se relacionan con:**

- Análisis de puestos y remuneraciones.
- Necesidades de recursos humanos y de capacitación.
- Relaciones y clima laboral.
- Normas de convivencia y necesidades particulares.

Esta actitud de respeto e intercambio se manifiesta también en las instancias de diálogo permanente con los representantes de los sindicatos. Además, en el esfuerzo por compartir e integrar a todos los empleados en la vivencia cotidiana de las políticas y conductas alineadas al Código de Conducta de SanCor.

### **Compromiso de los empleados en la aplicación del Código de Conducta de SanCor**

Todos los empleados recibieron el “Código de Conducta de SanCor”, y durante este ejercicio se les entregó el “Anexo: compromisos de los integrantes de la empresa”.

Este último documento establece los compromisos esperados de parte de los empleados para cumplir en la práctica con el Código de Conducta de la empresa y, a la vez, presenta el procedimiento formal, con mecanismos simples y directos, para consultar e informar sobre infracciones o situaciones que puedan ocasionar conflictos de interés.

## Formación en la cadena de valor

**El desarrollo del talento de las personas que integran la organización es el propósito que alienta la consolidación de espacios de continuo aprendizaje e innovación.**

La capacitación en SanCor se aborda desde distintos planes en toda la cadena de valor, en los cuales los empleados participan como formadores y asistentes.

### **Iniciativa de capacitación en toda la cadena de valor**

- Formación integral para productores.
- Asistencia técnica de proveedores.
- Formación para los canales de comercialización.
- Asistencia en salud y nutrición para diferentes públicos.
- Investigación y desarrollo en el marco de convenios de investigación.
- Plan de capacitación de Recursos Humanos.

## Capacitación de Recursos Humanos

SanCor impulsa el aumento de las competencias de sus colaboradores, abarcando tanto las habilidades técnicas y de gestión como también las capacidades de relacionamiento y liderazgo, sustentados en los valores cooperativos y corporativos.

Las acciones de capacitación agregan valor al mejorar el desempeño individual y del negocio, a la vez que mejoran las actitudes y empleabilidad de las personas.

El Plan de Capacitación de Recursos Humanos está dirigido a todas las áreas y niveles de la organización y se despliega en tres ejes de trabajo diferenciados.

- Programas corporativos**

Diseñados con un alcance interárea, apuntan a competencias generales y se repiten en el tiempo de acuerdo a las necesidades detectadas.

- Programas, cursos y entrenamientos específicos de áreas o unidades operativas**

Definidos desde las áreas para actualizar, profundizar o cubrir competencias específicas, para realizar las tareas operativas, realizar proyectos y mejorar los desempeños.

- Programas de Posgrados y cursos externos**

Definidos desde las áreas, para desarrollar el potencial y talento de los gerentes y cuadros de reemplazo o con el fin de profesionalizar la gestión de proyectos específicos.

| Por Programa Corporativo                                     | Ejercicio 2010-2011 |               |
|--|---------------------|---------------|
|  | Nº participantes    | Horas         |
| Programa "Entrenamiento en Nuevas Tecnologías y Procesos".   | 155                 | 6.920         |
| Programa "Normas Internacionales ISO".                       | 35                  | 1.400         |
| Programa "Formación de Mandos Medios".                       | 240                 | 9.600         |
| Programa "Normas Internacionales de Información Financiera". | 20                  | 800           |
| Programa "Salud y Seguridad Laboral"                         | 1.174               | 5.634         |
| Programa "Sistema de Gestión de Calidad".                    | 165                 | 664           |
| Programa "Gestión Ambiental".                                | 20                  | 80            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>3.737</b>        | <b>28.120</b> |



## Programa "Entrenamiento en Nuevas Tecnologías y Procesos".

Este programa está dirigido a todo el personal involucrado en tareas de operación, mantenimiento, control de procesos y de calidad en el envasado de leches infantiles líquidas y quesos en hebras, con el objetivo de presentar la nueva tecnología, transfiriéndoles herramientas y métodos de labor necesarios para el trabajo diario.

Comprende los siguientes cursos:

**"Operación de la nueva línea de envasado de leche fluida":** destinado a los operadores de la línea para que puedan operar y realizar el cuidado diario de los equipos especificados de acuerdo al manual específico.



**"Mantenimiento de la nueva línea de envasado de leche fluida":** destinado al personal que realiza los mantenimientos preventivos de la envasadora aséptica, además de poder identificar y resolver fallas de origen eléctrico y/o mecánico.

**"Nuevo proceso de envasado de quesos":** designado a todos los operadores, para detectar los aspectos críticos del proceso y de los productos, las razones de los estándares de higiene especificados y la importancia en la seguridad integral.

## Programa "Normas Internacionales ISO"

Dirigido al personal de Calidad y Control de Procesos, con el objeto de aplicar el marco de las normativas internacionales a los procesos y procedimientos.

Este programa comprende los siguientes cursos:

**Curso Normativa Internacional ISO 22000:** para determinar las fortalezas y debilidades de los procesos y controles, que permitan establecer un sistema de gestión bajo la norma internacional ISO 22000 y tomar conocimientos preliminares de auditorías a dichos sistemas. Además, pretende identificar participantes que posean perfiles adecuados para transformarlos en auditores de los sistemas mencionados.

**Curso Normativa Internacional ISO 17025:** para determinar las fortalezas y debilidades del laboratorio central frente a los distintos procedimientos y metodologías analíticas aplicadas, para lograr encuadrarse bajo la Norma y detectar los aspectos a controlar dentro de las actividades del laboratorio central.

## Programa "Formación de Mandos Medios"

La edición 2010-11 de este programa tuvo un amplio alcance, formando a empleados con personal a cargo de las plantas industriales de Sunchales, Chivilcoy, Brinkmann, Morteros, La Carlota, Devoto, Córdoba, Buenos Aires y Gálvez, con el propósito de mejorar la gestión, el relacionamiento y la comunicación con su equipo y los clientes internos.

Bajo la modalidad de taller, con análisis de casos y reflexiones grupales se trataron temas como: tipos de liderazgo, ventajas del trabajo en equipo, comunicación eficaz, técnicas de motivación y negociación.



### Programa "Normas Internacionales de Información Financiera"

Destinado a profesionales en Ciencias Económicas de los Departamentos de Administración, Finanzas, Análisis de Negocios y Auditoría Interna, con el fin de hacer una revisión detallada e integral de las técnicas de mayor relevancia incluidas en la normativa internacional.

### Programa "Salud y Seguridad Laboral"

Destinado a todos los empleados de SanCor con el fin de prevenir, conocer y actuar correctamente en los temas críticos de higiene y seguridad de la empresa.

- \* Introducción al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. Manual, procedimientos e índices.
- \* Prevención de incendios. Uso y manejo de extintores. Evacuación.
- \* Primeros auxilios y manejo seguro de productos químicos.
- \* Seguridad Vial. Prevención de accidentes de tránsito.
- \* Prevención y consecuencias de ruido.
- \* Condiciones seguras.
- \* Riesgo eléctrico.
- \* Movimientos manuales de cargas. Ergonomía
- \* Seguridad y Ergonomía en las oficinas.
- \* Curso Manejo seguro de autoelevadores y montacargas.
- \* Curso Brigadas de Seguridad.

### Programa "Sistema de Gestión de la Calidad"

Con alcance hacia todos los integrantes de las Unidades Operativas Industriales. Comprende los siguientes temas que integran la planificación del Departamento de Higiene y Seguridad en el Trabajo de acuerdo al relevamiento de necesidades en cada planta.

Dirigido a todos los involucrados en el Sistema de Gestión de la Calidad SanCor. Los cursos son dictados en módulos separados de acuerdo a las necesidades detectadas:

- ✓ Introducción al Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Curso Buenas Prácticas de Manufactura. (BPM)
- ✓ Curso de BPF y HACCP.
- ✓ Curso. Gestión y tratamiento de no conformidades.
- ✓ Curso Instrucciones operativas del sector suministros. Manejo de combustibles y elementos de seguridad.
- ✓ Curso Análisis sensorial y autocontrol.



### Programa "Gestión Ambiental"

Los cursos se dictan de acuerdo a las necesidades detectadas en cada una de las instalaciones; se han diseñado para los siguientes temas:

- Curso Introducción al Sistema Ambiental.
- Curso de Requisitos legales ambientales en emisiones y calidad de aire.
- Curso tratamientos de efluentes.

### Programa de Inducción

Se ha diseñado un nuevo curso de Inducción para empleados ingresantes.

Su propósito es impulsar el compromiso de los nuevos colaboradores y la construcción del sentido de pertenencia, desde el primer día que ingresan a SanCor.

La agenda formal de trabajo consta de la bienvenida a la empresa, transmisión de las políticas y aspectos generales de SanCor, incumbencias del puesto de trabajo y presentación de su equipo de trabajo.

Además, recibe el Código de Conducta, su Anexo, el Reporte de Sostenibilidad de SanCor y el Manual de orientación al empleado.



## Oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional

El desarrollo profesional requiere la predisposición de nuestros empleados para una contribución personal y de valor agregado y, además, una correspondencia con los objetivos del negocio.

En SanCor se ofrecen oportunidades de aprendizaje y opciones de carrera que ocurren a partir del crecimiento, los cambios del negocio y las posibilidades del empleado para enfrentar ese reto.

El desarrollo de una carrera profesional se construye con logros y nuevos desafíos en el desempeño del puesto, o puede surgir otro puesto como oportunidad de movilidad por promoción o transferencia a otras áreas. Se validó el análisis y la evaluación de alto potencial realizado a todos los funcionarios identificados como personal clave.

Además, se continuó con la evaluación del cumplimiento de indicadores del desempeño a todos los funcionarios fuera de convenio a través del sistema de remuneración variable.

Los criterios de evaluación son integrales, ya que de acuerdo al puesto y nivel jerárquico se definen los objetivos y aspectos actitudinales de los indicadores de desempeño; así como también la frecuencia (mensual, trimestral y anual).



## Calidad de vida laboral

SanCor impulsa la mejora de la calidad de vida laboral promoviendo un clima de trabajo satisfactorio y alentando a sus empleados a pensar y hacer las cosas cada día mejor.

### Comunicación interna

A través de canales formales e institucionales, se refuerza la comunicación de los líderes de los equipos y gerentes, dando a conocer información de la empresa, valores y políticas, objetivos y acciones, así como también las novedades de lanzamientos, beneficios, capacitaciones y acontecimientos personales.

Para ello, se utilizan las carteleras en cada uno de los establecimientos y un canal digital (llamado "tablón de anuncios") con acceso a través de la red informática interna. Otro formato digital, vía intranet, es el boletín "Noticias del sector". Además, la comunicación constante e inmediata se facilita con un sistema de telecomunicaciones de tecnología actualizada que incluye videoconferencias.

### Campañas de comunicación

#### - Campañas sobre nutrición:

En conmemoración del Día mundial de la lactancia materna, durante la primera semana de agosto se desarrolló una campaña de comunicación para promover su práctica, se destacaron los "Diez pasos para una lactancia feliz" impulsados por la Organización Mundial de la Salud. Además, durante el Día mundial de la leche se acompañaron acciones promovidas por la



Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO).

#### - Campañas de salud, higiene y seguridad:

Durante el ejercicio, se desarrollaron iniciativas para promover buenos hábitos de salud en la prevención de enfermedades. Además, se efectuaron acciones sobre seguridad en el trabajo, seguridad vial, entre otras.

- **Campañas de voluntariado:** continuó la difusión de acciones del "Grupo Solidaridad" a través de mensajes que fomentan la sensibilización y el espíritu de colaboración con los más necesitados.



#### - Campaña de seguridad informática:

para celebrar el Día Internacional de la Seguridad de la Información, el 30 de noviembre de 2010, se realizó una campaña con consejos prácticos para la protección de los sistemas y equipos informáticos.

#### - Campaña sobre el cuidado del medio ambiente:

en conmemoración del Día Mundial del Medio Ambiente, celebrado el 5 de julio, se llevó a cabo una campaña de concienciación sobre la importancia de su protección para el desarrollo sustentable.



## “Fortaleciendo las relaciones internas. Caso: fórmulas infantiles”

Con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación entre las áreas de la empresa, se organizan encuentros de empleados de las distintas áreas comprometidas en un proceso integral (desde el tambo a la góndola) y específico (por unidad de negocio). Sesenta empleados de diferentes áreas vinculadas al proceso de Fórmulas Infantiles participaron de un taller de integración.



Las actividades realizadas incluyen: conocimiento en el lugar del proceso con la visita a un tambo y a las instalaciones de la planta Sunchales, charlas sobre los aportes de cada área y sector en el proceso integral de Fórmulas infantiles y trabajos grupales para que las personas se conozcan y transmitan los aportes de cada eslabón de la cadena de valor interna.

## Iniciativa saludable y solidaria de los empleados



SanCor impulsa la participación de sus empleados en iniciativas que fomentan la vida

saludable y continúa acompañando al equipo que participa de la maratón solidaria de Accenture a beneficio de la Fundación Garrraham y el Hospital Dr. Ricardo Gutierrez.

Durante el ejercicio, 60 empleados participaron de la octava edición, en la ciudad de Buenos Aires.

## Beneficios sociales para los empleados

### Beneficios para todos los empleados dentro y fuera de convenio.

- **Licencia extraordinaria por matrimonio:** A la licencia legal por matrimonio se adicionan 15 días corridos, siempre que el colaborador tenga una antigüedad mínima de 3 meses.
- **Licencia extraordinaria por nacimiento o adopción:** A la licencia legal por nacimiento o adopción se adiciona 1 día.
- **Licencia por adopción a la mujer empleada:** A la mujer empleada de SanCor se le otorga un permiso especial pago de 60 días corridos a partir del momento que se haga cargo de la guarda con dicho fin.
- **Licencia extraordinaria por antigüedad:** Al momento de cumplir 10, 20, 30, y 40 años de antigüedad, se otorgan días de licencia pagos (3, 5, 10 y 15 días respectivamente).
- **Otros:** Descuentos en compra de productos elaborados por la Cooperativa.

### Plan de retiro voluntario anticipado

Los empleados que cumplan requisitos de edad, antigüedad y otros requisitos estipulados pueden acceder al “Plan de retiro voluntario anticipado”. El mismo consiste en una cuota mensual actualizable hasta el momento de su jubilación o fallecimiento, manteniendo su cobertura de salud.

## Seguridad y salud ocupacional

SanCor gestiona los riesgos y medidas de control de la siniestralidad, las condiciones de salud integral de sus empleados y el cumplimiento de la legislación vigente, a través del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (SGSySO), que es parte del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las Unidades Operativas Industriales.

La planificación del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional con objetivos cuantificados y plan de trabajo de cada Unidad Operativa Industrial se complementa con los siguientes servicios:

- ✓ Asistencia del Grupo de especialistas en higiene y seguridad en el trabajo.
- ✓ Asistencia del Grupo de especialistas en medicina laboral.
- ✓ Programa anual de visitas de asesoramiento en higiene y seguridad en Planta.
- ✓ Programa anual de control y mantenimiento de los Sistemas de Lucha Contra Incendios.
- ✓ Programa de formación y actuación de las Brigadas de Seguridad.
- ✓ Programa de capacitación anual en higiene y seguridad laboral.
- ✓ Información trimestral de la situación sobre accidentología.
- ✓ Programa de mejoras en Seguridad e Higiene.

Además, en cada Unidad Operativa Industrial existe un comité para controlar y prevenir los riesgos laborales, a la vez que propone ideas de mejoras sobre las condiciones y el ambiente de trabajo.

### Acciones de Higiene y Seguridad en SanCor por UOI

| Obras por dependencia   | Sunchales | Brinkmann | Morteros | San Guillermo | Devoto | Córdoba | Balearia | Gálvez | Centeno | La Carlota | Moldes | Charlone | Chivilcoy | Arenaza | Suc. B. Blanca | Suc. Santa Fe | Suc. Tucumán | Suc. Neuquén |
|---|-----------|-----------|----------|---------------|--------|---------|----------|--------|---------|------------|--------|----------|-----------|---------|----------------|---------------|--------------|--------------|
| Paso peatonal elevado en vía pública y conservación de sendas peatonales de la dependencia.               | ●         |           |          |               |        |         |          | ●      |         |            |        |          | ●         |         |                |               |              |              |
| Mejoras en señalizaciones de vías de evacuación y riesgos.  | ●         | ●         | ●        | ●             | ●      | ●       | ●        | ●      | ●       | ●          | ●      | ●        | ●         | ●       | ●              | ●             | ●            | ●            |
| Mejoras en protecciones de partes móviles en máquinas, equipos, barandas, entre otras.                    | ●         | ●         | ●        | ●             | ●      | ●       | ●        | ●      | ●       | ●          | ●      | ●        | ●         | ●       |                |               |              |              |
| Mejoras en el sistema automático de extinción de incendios de la planta deshidratadora de leche en polvo. | ●         |           | ●        |               | ●      |         |          |        |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |



| Obras por dependencia  | Sunchales | Brinkmann | Morteros | San Guillermo | Devoto | Córdoba | Balnearia | Gálvez | Centeno | La Carlota | Moldes | Charlone | Chivilcoy | Arenaza | Suc. B. Blanca | Suc. Santa Fe | Suc. Tucumán | Suc. Neuquén |
|--|-----------|-----------|----------|---------------|--------|---------|-----------|--------|---------|------------|--------|----------|-----------|---------|----------------|---------------|--------------|--------------|
| Adquisición de equipos E.R.A. para Brigadas de Seguridad.  | ●         | ●         | ●        | ●             | ●      | ●       | ●         | ●      | ●       | ●          | ●      | ●        | ●         |         |                | ●             | ●            | ●            |
| Adquisición de trajes estructurales de Bomberos, para Brigada de Seguridad / Encapsulado nivel A para riesgos químicos.                  | ●         |           |          |               |        | ●       |           |        |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |
| Instalación de red de rociadores automáticos en Depósito de Insumos.   |           |           |          |               |        | ●       |           |        |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |
| Reparación bomba de incendio.  |           |           |          |               |        |         | ●         |        |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |
| Construcción nuevos muros de contención para depósitos a granel de productos químicos.   |           |           |          | ●             |        |         |           |        |         |            | ●      |          |           |         |                |               |              |              |
| Instalación de cuatro plataformas niveladoras hidráulicas, para mejorar el manejo manual de cargas en puestos de paletizado (ergonomía). |           | ●         |          |               |        |         |           |        |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |
| Mejoras en instalaciones eléctricas en tableros de potencia.   |           |           |          |               |        | ●       |           |        |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |
| Construcción de puestos para fumadores al aire libre.  | ●         |           |          |               |        |         |           |        |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |
| Incorporación de tecnología en líneas de envasado y paletizado, para eliminar la carga manual.   | ●         |           |          |               |        |         |           |        |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |
| Mejoras edilicias en sector Dulcería Pailas, para el confort en el ambiente de trabajo (climatización).                                  | ●         |           |          |               |        |         |           |        |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |
| Mejoras en instalaciones de tanques combustibles, muros de contención, eléctrica antiexplosiva, entre otras.                             |           |           |          |               |        |         |           | ●      |         |            |        |          |           |         |                |               |              |              |
| Adquisición de equipos anti-caída para trabajos en altura.   |           |           |          |               |        |         |           |        |         | ●          | ●      |          | ●         |         |                |               |              |              |

## Prevención y educación en salud y seguridad

El servicio médico laboral en todas las instalaciones de la empresa efectúa los controles periódicos del estado de salud del personal, así como también los controles anuales para prevenir enfermedades profesionales.

Estas acciones de prevención se completan con un plan de capacitación específico y campañas internas de salud, con temas emergentes de las realidades de cada una de las instalaciones.

### Principales cursos de capacitación en Seguridad e Higiene

En todas las Unidades Operativas Industriales y el Centro de Distribución de Buenos Aires.

**Introducción al Sistema de Seguridad y Salud ocupacional.**

**Brigadas de seguridad.**

**Movimientos manuales de cargas. Ergonomía.**

**Manejo seguro de autoelevadores y montacargas.**

En algunas oficinas y sucursales comerciales

**Introducción al Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.**

**Incendios. Uso y manejo de extintores. Evacuación.**

### Sistemas de Lucha Contra Incendios y Brigadas de Seguridad

Cada una de las Unidades Operativas Industriales y el Centro de Distribución de Buenos Aires, cuenta con una Brigada de Seguridad integrada por empleados voluntarios que colaboran con los sectores especializados para proteger los recursos humanos y bienes de SanCor.

Las brigadas están conformadas por subgrupos capacitados para tareas específicas para incendios, primeros auxilios y logística.

### Brigadistas por plantas industriales de SanCor

| DEPENDENCIA                | Nº DE BRIGADISTAS |
|----------------------------|-------------------|
| CENTRO DE DISTRIB. BS. AS. | 20                |
| ARENAZA                    | 21                |
| BALNEARIA                  | 18                |
| BRINKMANN                  | 4                 |
| CENTENO                    | 13                |
| CHIVILCOY                  | 15                |
| CNEL. CHARLONE             | 9                 |
| CNEL. MOLDES               | 6                 |
| CÓRDOBA                    | 14                |
| DEVOTO                     | 11                |
| GÁLVEZ                     | 21                |
| LA CARLOTA                 | 7                 |
| MORTEROS                   | 12                |
| SAN GUILLERMO              | 13                |
| SUNCHALES                  | 23                |

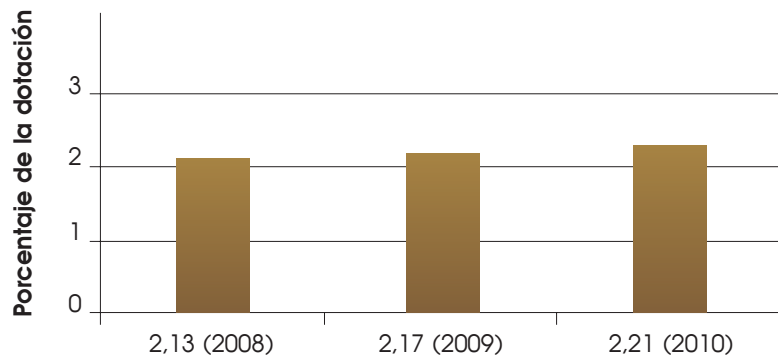


**Actualmente, 207 empleados integran las Brigadas de Seguridad, de los cuales 17 también pertenecen al Cuerpo de Bomberos Voluntarios de sus comunidades.**



## Indicadores de Seguridad y salud Ocupacional

### Índice de ausentismo por enfermedades inculpables:



### Índice de incidencia y duración media

| Año  | Índice de frecuencia total | Índice de gravedad | Índice de frecuencia incapacitante | Índice de incidencia |
|------|----------------------------|--------------------|------------------------------------|----------------------|
| 2008 | 46,5                       | 0,84               | 18                                 | 72,1                 |
| 2009 | 54,94                      | 0,92               | 17                                 | 89,46                |
| 2010 | 50,31                      | 0,87               | 17                                 | 83,06                |

#### Referencias:

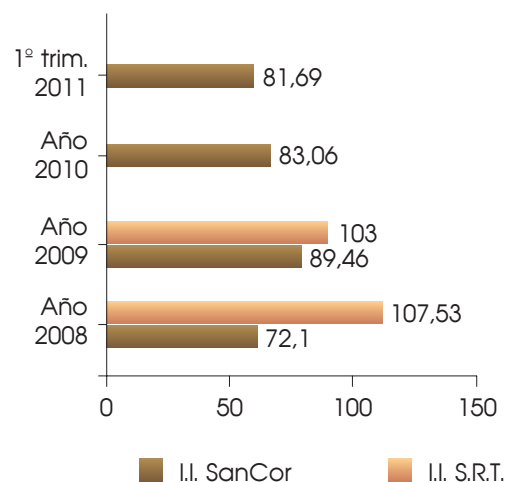
**Índice de frecuencia total:** mide la cantidad total de accidentes cada millón de horas trabajadas.

**Índice de frecuencia incapacitante:** mide la cantidad de accidentes con baja médica cada millón de horas trabajadas.

**Índice de gravedad:** mide la cantidad de días perdidos por accidentes cada mil horas trabajadas.

**Índice de incidencia:** mide la cantidad de accidentes con baja médica cada mil trabajadores expuestos.

### Índice de incidencia comparado con el promedio total de empresas del sector



#### Referencias:

**I.I.:** Índice de Incidencia.

**S.R.T.:** Promedio de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo.

El índice de incidencia refleja la evolución de la siniestralidad, cuyo valor en SanCor es menor en comparación con el promedio del total de las empresas de la misma actividad económica, según datos publicados por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

La evolución de la siniestralidad se refleja en el índice de incidencia de la Cooperativa, cuyo valor es menor en comparación con el promedio del total de las empresas de la misma actividad económica, según datos aportados por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.



Cooperativas Unidas Ltda.

## CAPÍTULO 5: CADENA DE VALOR

# Desarrollo sustentable de nuestra cadena de valor



## Desarrollo sustentable de nuestra cadena de valor

**La construcción de nuestra cadena de valor se basa en una relación perdurable y de cercanía, que se consolida con el cumplimiento de los compromisos y principios éticos de nuestro Código de Conducta, buscando siempre el mayor beneficio para todas las partes.**

### Desarrollo integral de las empresas tamberas

- ✓ Proveemos asistencia técnica integral y servicios para la gestión empresarial del asociado.
- ✓ Brindamos oportunidades de capacitación y desarrollo personal gratuitos a todos los integrantes de la empresa tambera.
- ✓ Asesoramos a nuestros asociados en acciones de adaptación ante situaciones de emergencia y las consecuencias del cambio climático.
- ✓ Acompañamos mediante asesoramiento, visitas, auditorías y monitoreo permanente, el desempeño productivo, económico, financiero y patrimonial de las empresas tamberas de nuestros asociados.

### Desarrollo de proveedores nacionales y locales

- ✓ Promovemos la contratación y el desarrollo de proveedores radicados en Argentina, con preferencia a aquellos próximos a nuestras instalaciones.
- ✓ Impulsamos una red de logística y distribución que maximiza los esfuerzos por la correcta atención de los pedidos, rotación de los productos y eficiencia en los recorridos con menor impacto ambiental. Consolidamos la relación con nuestros proveedores estratégicos, y especialmente de insumos críticos, en conformidad con nuestros controles, con visitas y auditorías.
- ✓ Construimos acuerdos de largo plazo con proveedores estratégicos, con el fin de acompañar su crecimiento y también desarrollar proyectos conjuntos de innovación.

### Desarrollo integral de la cadena comercial

- ✓ Asistencia y acompañamiento para la mejora de la gestión integral de los concesionarios y los canales directos, especialmente en la gestión comercial y logística.
- ✓ Desarrollamos cursos de inducción y capacitación sin costo a toda la fuerza de ventas de concesionarios, supermercados y otros clientes de canales directos.
- ✓ Creamos una relación de socios estratégicos con nuestros clientes, al compartir valores y cumplir compromisos de precio justo, publicidad responsable y de creación de valor para el consumidor.

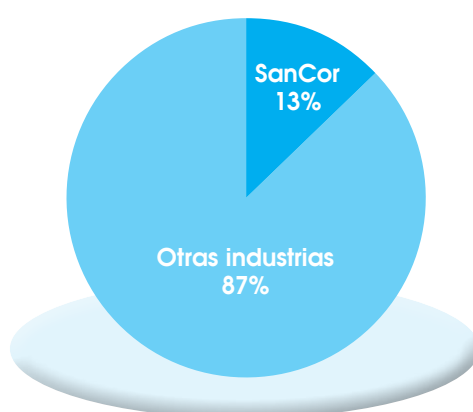
## DESARROLLO INTEGRAL DE LAS EMPRESAS TAMBERAS

**La Cooperativa fortalece constantemente sus lazos con los productores asociados, brindando acompañamiento especializado y herramientas prácticas para el desarrollo sostenible de la actividad primaria.**

SanCor desarrolla una gestión de asistencia integral hacia sus productores asociados, ya que como cooperativa de productores se propone el crecimiento constante, rentable y sustentable de las empresas tamberas; cumple el objetivo estratégico de abastecer con la materia prima leche (en calidad y cantidad requerida con estabilidad anual), a todas las necesidades industriales.

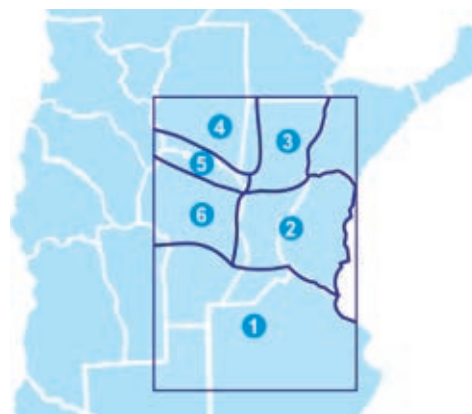
SanCor es una de las empresas lácteas líderes en Argentina al procesar 1.260 millones de litros de leche anuales (ejercicio 2010-2011).

Porcentaje de leche en Argentina



### Total de productores lecheros asociados a SanCor.

| Distrito         | 2010 - 2011       |              |
|------------------|-------------------|--------------|
|                  | Nº de productores | Nº de tambos |
| 1- La Carlota    | 262               | 283          |
| 2- Gálvez        | 196               | 206          |
| 3- Sunchales     | 172               | 192          |
| 4- San Guillermo | 168               | 187          |
| 5- Morteros      | 204               | 285          |
| 6- Devoto        | 232               | 246          |
| <b>Total</b>     | <b>1.234</b>      | <b>1.399</b> |



## Servicios Regionales de Atención al Asociado

En relación directa con los productores, SanCor cuenta con cuatro Servicios Regionales que dan una respuesta inmediata a través del contacto personalizado mediante un equipo de 18 técnicos de apoyo y 4 coordinadores zonales.

Las incumbencias del servicio son: monitoreo de la evolución de la producción, reparto de pagos y liquidaciones, colaboración en la corrección de desvíos de calidad de leche y de su transporte, asesoramiento técnico operativo, capacitación e información de las novedades institucionales.

Además, los técnicos de apoyo cumplen dos roles fundamentales:

- Detectan los temas que requieren intervención de especialistas para la prevención o solución de problemas críticos.
- Conducen las auditorías del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) a los tambo.

### Cantidad de visitas de los técnicos de apoyo a los tambo.

| Ejercicio 2010 - 2011 |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| Servicio Regional     | Cantidad de visitas a campo (*) |
| Sunchales             | 2.500                           |
| Brinkmann             | 1.235                           |
| La Carlota            | 626                             |
| Devoto                | 1.485                           |
| <b>TOTALES</b>        | <b>5.846</b>                    |

(\*) No registra las visitas repetidas en el mes al mismo establecimiento.

**En promedio, se realizaron cuatro visitas en el año por cada tambo.**

## Servicio de Asistencia Técnica al Productor

Un equipo de profesionales brinda asesoramiento técnico especializado por requerimiento de los asociados y necesidades detectadas por los técnicos de apoyo.

Los técnicos de apoyo y profesionales atendieron una gran variedad de temas planteados por los asociados, entre los cuales se destacan: la composición química de la leche, nutrición animal, problemas de productividad, producción de forrajes, manejo reproductivo, crianza de terneros, recría de vaquillonas y bienestar animal.





La complejidad y escala de las soluciones para algunos de estos casos, derivó en las siguientes iniciativas y programas de SanCor:

### Temas relevantes (Ejercicio 2010-2011)

| Temas                        | Respuesta de SanCor   |
|------------------------------|---|
| Problemas de gerenciamiento  | Congreso del PDT.<br>Jornadas de Formación Empresarial.<br>Servicio de consultoría económica.<br>Talleres sobre manejo de los Recursos Humanos.   |
| Financiamiento               | Línea para tambos de menos de 1.000 litros - JIPL/SSAF/MAGyP.<br>Línea del Banco Macro con garantía prendaria sobre animales "chipeados".<br>Línea para insumos - AMS y AproAgro.<br>Difusión y asesoramiento para el acceso a líneas comerciales en general. |
| Crecimiento del rodeo        | Charlas de crianza artificial de terneros.<br>Subprograma de entrenamiento intensivo para operarios en crianza de terneros.<br>Subprograma de entrenamiento intensivo para operarios en manejo reproductivo.  |
| Crecimiento de la producción | Servicio de consultoría en manejo de rodeos.<br>Jornadas de Bienestar Animal - ProLeche.<br>Jornada a campo de bienestar animal.<br>Bonificación de incentivo al crecimiento interanual (\$0,15 /litro en todo 2011).   |

## Asistencia integral del Programa de Desarrollo Tecnológico



El Programa de Desarrollo Tecnológico es una estrategia de extensión voluntaria y gratuita basada en la gestión de la información y la mejora organizativa de los tambos; a un año de su lanzamiento, cuenta con 247 adherentes.

Está dirigido a aquellos productores con actitud proactiva hacia la mejora de la actividad, con necesidades en lo tecnológico, requerimientos de mejoras en los procesos y con capacidad para sostener el crecimiento de los volúmenes de producción.

El PDT incluye una combinación de actividades de capacitación e instauración de

técnicas y herramientas, y el correspondiente seguimiento de los resultados físicos y económicos de los tambos participantes.

### Asesoramiento personalizado

El PDT está enfocado en la realidad particular de cada empresa; las actividades de mayor impacto en los resultados del programa sucedieron en este ámbito, como producto del trabajo de cada productor con su equipo y el extensionista del PDT.

### Conocimiento aplicado

Se cumplió una intensa agenda de actividades con una oferta variada de cursos y encuentros de capacitación, con distintas metodologías. Entre ellas, se destacaron: el Congreso del PDT, el viaje técnico a los Estados Unidos y el lanzamiento de los subprogramas de entrenamiento para operarios.

## Capacitación del PDT

| Actividades  | Lugar   | Participantes | Total de horas |
|--|---|---------------|----------------|
| Talleres de seguimiento de los resultados de la empresa tambera. | Sunchales, Devoto, La Carlota, Moldes, Charlone, Laboulaye y Morteros | 58            | 116            |
| Taller para asesores particulares del PDT                        | Devoto, Sunchales, Laboulaye y Morteros                               | 43            | 96             |
| Taller de cierre trimestral del PDT                              | Devoto  | 12            | 24             |
| Taller cierre semestral  | Sunchales   | 47            | 94             |
| Taller sobre eficiencia en la producción de leche.               | Devoto  | 42            | 63             |
| Sistemas de intensificación del tambo en los Estados Unidos      | EE.UU.  | 25            | 1.200          |
| Jornada a campo sobre Bienestar Animal                           | Devoto  | 50            | 200            |
| Capacitación para productores ingresantes al PDT                 | Sunchales, Devoto, Morteros, Serrano y Ceres                          | 94            | 141            |
| Cría de terneros para operarios de tambos                        | Morteros  | 31            | 31             |
| 1º Congreso PDT  | Tanti (Córdoba)   | 149*          | 1.788          |
| <b>TOTAL</b>   |   | <b>541</b>    | <b>3.753</b>   |

**Referencia:** \*Número de asistentes adheridos al PDT.

### Seguimiento de los resultados de la empresa tambera

Se realizaron 10 talleres en diferentes localidades, sobre el sistema informático y la carga de datos físicos de los resultados de la empresa.

### Taller sobre eficiencia en la producción de leche

Con la coordinación de un especialista internacional de la Universidad de Davis, Ca-

lifornia, e integrantes del equipo del PDT, se analizaron las dificultades de los sistemas con mayor grado de intensificación.

### Visita técnica a tambos en Estados Unidos

Un contingente integrado por 25 personas, en su mayoría productores y profesionales, junto al coordinador del PDT, visitaron diversos destinos técnicos en los estados de California y Wisconsin en Estados Unidos, para



compartir experiencias y conocer sistemas tamberos con diversos grados de intensificación.

### Talleres sobre Recursos Humanos

En cuatro ediciones se abordaron las problemáticas de los recursos humanos en las empresas tamberas. Los productores intercambiaron impresiones y obtuvieron conclusiones a partir del trabajo en grupo sobre las dificultades y desafíos en la conducción del equipo de colaboradores.

### Jornada a campo sobre Bienestar Animal

Se debatieron temas de confort animal y recomendaciones para una mejor gestión de la empresa tambera.

En encuentro contó con disertantes de prestigio pertenecientes a la Universidad de Barcelona (España), de una empresa agropecuaria de México y del grupo PROLECHE.

### Capacitación para productores ingresantes

Se dictaron seis talleres en diferentes localidades a productores que ingresaron al PDT.

### Entrenamiento para operarios del tambo

Se lanzaron tres propuestas para entrenar a operarios de los tambos, con el fin de lograr la competitividad en la evolución del rodeo y el manejo eficiente de la nutrición animal.

- ✓ Subprograma de Crianza de Terneros.
- ✓ Subprograma de Manejo de la Reproducción.
- ✓ Subprograma de Manejo de la Alimentación.

### Primer Congreso del PDT

SanCor organizó el Primer Congreso del PDT, para todos los asociados, con el fin de mostrar los avances del primer año de la puesta en marcha del Programa y conocer nuevas tendencias de la lechería mundial.



**Asistieron 349 asociados, de los cuales 149 ya participaban entonces del Programa de Desarrollo Tecnológico (PDT).**

### Los casos exitosos

Se presentaron siete casos de participantes del Programa, que por diferentes circunstancias evidenciaron una mejora. Los resultados positivos demostraron: aumento de productividad, continuidad en la actividad, la integración familiar a la empresa, consolidación de equipos de trabajo, resolución de problemas financieros y obtención de resultados económicos, entre otros.

## Formación a los productores lecheros

**La enseñanza y el aprendizaje de los conocimientos para la gestión integral de la empresa tampera son parte de un proceso que se construye en todas las instancias de la relación entre SanCor y los productores.**

Abarca desde la asistencia especializada y apoyos tecnológicos hasta las oportunidades de capacitación ofrecidas sin costo a todos los integrantes de estos emprendimientos. De esta manera, participan tanto el asociado como su familia, empleados y asesores externos.

El plan de capacitación para las empresas tamperas comprende cursos de formación de convocatoria general y cursos de formación específicos en los diferentes distritos; responden a requerimientos puntuales surgidos en cada región.

En cuanto a las modalidades, se incluyen jornadas, cursos y charlas como así también visitas a campo y exposiciones.

### Plan de capacitación de los productores lecheros de SanCor 2010 – 2011 (\*)

| Actividades   | Lugar  | Participantes | Total de horas |
|---|--|---------------|----------------|
| Recría de Vaquillonas.  | Emilia y San Cristóbal   | 52            | 78             |
| Charlas sobre planificación y presupuestación forrajera.      | Humberto Primo, Rafaela, Sunchales, Moldes, La Carlota, Totoras, Ceres, Charlone, Arroyito, Morteros, El Tío, Brinkmann, Devoto y Balnearia. | 368           | 552            |
| 4ta. Jornada de formación empresarial.                        | Sunchales, Morteros, Devoto y Laboulaye.   | 496           | 2.232          |
| Jornada abierta de formación empresarial. Expo Rural Rafaela. | Rafaela  | 84            | 252            |
| Visita al INTA.   | Rafaela  | 11            | 22             |
| Manejo Integrado de plagas.                                   | Vila, San Antonio y Rafaela.   | 62            | 62             |
| Taller sobre Recursos humanos.                                | Serrano, Devoto, Morteros y Sunchales.   | 91            | 273            |
| Simposio PROLECHE sobre Bienestar animal para productores.    | Rafaela  | 82            | 328            |
| Simposio PROLECHE sobre Bienestar animal para asesores.       | Rafaela  | 91            | 364            |
| 1º Congreso PDT (no adheridos al PDT).                        | Tanti (Córdoba)  | 349           | 4.188          |
| <b>TOTALES</b>  |  | <b>1.672</b>  | <b>6.341</b>   |

(\*): No se incluyen las actividades de capacitación del Programa de Desarrollo Tecnológico.

## Actividades destacadas

### Jornada abierta de formación empresarial

En la Expo Rural de Rafaela, SanCor ofreció un espacio de actualización sobre la lechería mundial, para productores asociados y de otras empresas lácteas.

Bajo el título "Para una lechería argentina de nivel mundial", disertaron funcionarios de la Cooperativa y especialistas en gestión de empresas familiares. Se abordaron temas de la actualidad de la empresa, de la lechería argentina y mundial y de gestión empresarial.

### Cuarta Jornada de formación empresarial

Más de 450 productores asociados participaron de las cuatro ediciones de la jornada en Sunchales, Morteros, Devoto y Laboulaye. Funcionarios de SanCor y especialistas abordaron aspectos de gestión productiva y económica de las empresas tambeas.



### Simposio ProLeche sobre Bienestar animal

SanCor y el Grupo ProLeche invitaron a asociados y sus asesores para analizar los desafíos a enfrentar en el verano y el otoño para la producción de leche.

### Charla sobre planificación y presupuestación forrajera

En diferentes distritos, se brindó conocimiento para la confección de planes y presupuestos forrajeros, y además se difundieron tecnologías de procesos e insumos para los cultivos de maíz y sorgo.



Estas acciones promueven la previsión y disponibilidad de alimentos para el consumo animal, con el objetivo de sostener el nivel de producción de leche a lo largo del año.



## Comunicaciones hacia el productor de SanCor

Todos los productores asociados reciben información en formato digital e impreso sobre temas de la empresa y específicos de la actividad.

### Revista SanCor

Con más de 3 mil ejemplares bimensuales, se distribuye a todos los asociados y a diversas áreas de la empresa, proveedores, organismos públicos y privados, entre otros.

Las seis ediciones del ejercicio abarcaron temas institucionales de la Cooperativa, la situación de los productores de toda la zona de influencia y herramientas técnicas de asesoramiento y capacitación.

La Revista está también en formato digital y se puede consultar en el sitio web de SanCor.

### Página web de SanCor

Con el relanzamiento del portal de SanCor, el productor accede a un canal específico con información exclusiva y on line, sobre los datos productivos y otras novedades para la gestión de su empresa tambara.

### Anuario del Programa de Desarrollo Tecnológico

SanCor entregó este documento a todos los asociados; comprende todas las actividades de capacitación y seguimiento del programa, notas técnicas, resultados físicos y económicos de los tambos participantes, estudios de caso, resultados de viajes de estudio y un discusión sobre el origen y el futuro del PDT.



## Servicios para el productor

### Financiamiento estructural

SanCor facilita la búsqueda y acceso a herramientas de financiamiento a los productores asociados ante necesidades de capital de trabajo o inversiones.

Ha presentado 12 líneas de créditos pertenecientes a Bancos y Organismos de Crédito y colabora con la gestión administrativa y el cobro de los préstamos a los asociados.

### Subsidio y préstamo

El Ministerio de Agricultura de la Nación, a través de La Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura familiar, aprobó una propuesta de la Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL) para llevar a cabo dos operaciones financieras destinadas a pequeños productores lecheros cooperativos de menos de mil litros diarios promedio de producción.

1- Se entregaron subsidios a 277 productores (840 mil pesos) para la compra de insumos productivos.

2- Se aprobaron 1,04 millones de pesos en proyectos de inversión de 57 pequeños productores, con préstamos a tasa 0% a devolver el equivalente en litros de leche.

### Préstamos del Nuevo Banco de Santa Fe

Es la línea crediticia más utilizada, alcanzando a más de 204 productores beneficiados por un monto total superior a 17 millones de pesos.

### Consultoría financiera

SanCor asesora a los productores asociados ante situaciones financieras complejas. El servicio consta de un diagnóstico de la situación productiva, financiera y patrimonial de la empresa y recomendaciones sobre las líneas de acción a seguir para resolver la problemática.

### Sistemas de información de SGI Agro

SanCor desarrolla un software propio de gestión de empresas agropecuarias que permite al productor contar con un sistema de información preciso para la toma de decisiones.

Al cierre de este ejercicio, finalizó la etapa de desarrollo y durante el actual se validarán los procesos para su lanzamiento y distribución a los asociados.



## Evaluación y Auditorías de productores lecheros

**Para obtener confiabilidad y acceso a mercados exigentes, SanCor asegura la calidad y trazabilidad de la leche mediante el Sistema de Gestión de la Calidad, que aplica criterios de Buenas Prácticas de Manejo (BPM) y Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP).**

Se aplica preventivamente el método HACCP para identificar los riesgos biológicos, físicos y/o químicos en cada etapa del proceso de ordeño, y establece medidas de control.

Respecto al medio ambiente, se aplican criterios de Manejo Integrado de Plagas, Manejo Integral de Aguas y Manejo de Residuos y Efluentes.

**Este año, se formalizaron los siguientes procedimientos al Sistema de Gestión de Calidad:**

- \* Control de antibióticos en materia prima leche y /o pre-tratadas.
- \* Procedimientos ante riesgos de contaminación con pesticidas.
- \* Protocolo de bienestar animal.
- \* Instructivo para el aseguramiento de la calidad en la recolección, transporte y entrega de materia prima leche.

## Sistema de aseguramiento de la calidad para fórmulas infantiles

Las fórmulas infantiles demandan una materia prima que cumpla altos estándares de calidad con excepcionales condiciones y garantías de seguridad.

Para ello, se diseñó un esquema de circuitos especiales de recolección integrado por 92 tambos, con exigentes y extremos requerimientos de cuidados higiénicos, sanitarios y de manejo, para asegurar la calidad de la leche desde el tambo hasta su incorporación al proceso industrial.

Existe un procedimiento específico de controles y auditorías para este circuito, incluido en el Sistema de Gestión de la Calidad.

## Control de brucelosis

Cada cuatro meses se efectúa un control de brucelosis en los tambos de los asociados.

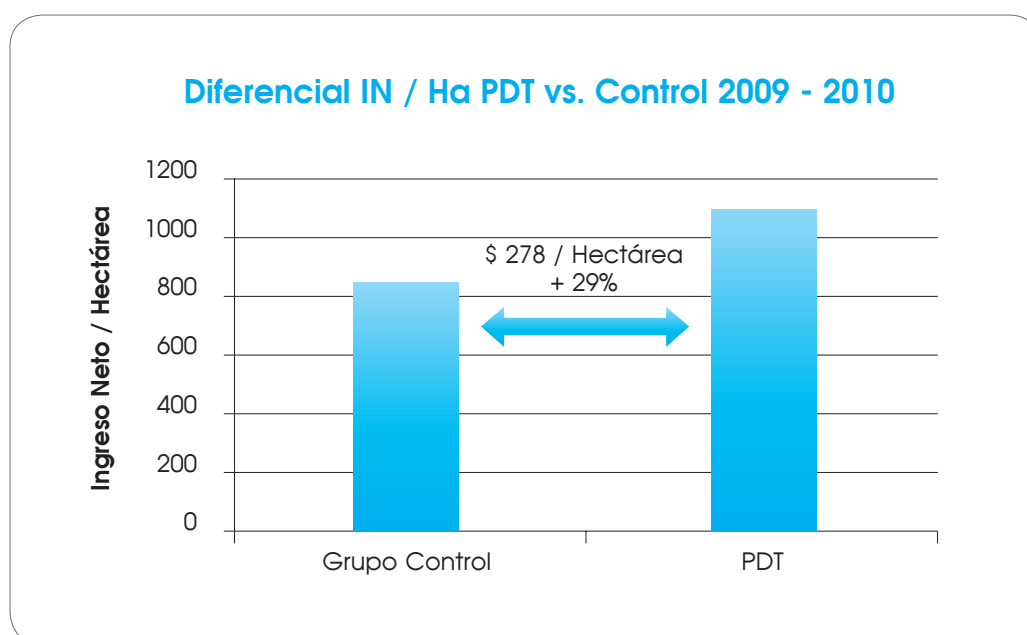
## Monitoreo de las empresas tamberas

Para profundizar el conocimiento del desempeño y la evolución de las empresas tamberas, se realiza un estudio que analiza los resultados productivos, económicos, financieros y patrimoniales de una muestra representativa en tamaño y distribución geográfica.

Este año, se incluyó el Monitoreo del Impacto del Programa de Desarrollo Tecnológico. La evaluación estuvo a cargo del Dr. Daniel Lema, investigador del Instituto de Estudios Sociales del INTA.

En este estudio, la muestra de los tambos asociados se conformó por 91 tambos adheridos al PDT y 43 casos de similares características.

La conclusión final es que el impacto estimado del PDT sobre el ingreso neto fue de \$278 por hectárea.





## Medición de la satisfacción del productor

SanCor evalúa el nivel de satisfacción, a través de una encuesta a la totalidad de los productores.

Se trata de un relevamiento mensual al 8,5% de los productores.

Adicionalmente, esta información se complementó con las encuestas realizadas a los productores asistentes a las Jornadas de Formación Empresarial y el Congreso del PDT.

### Índice de satisfacción de los asociados:

| Indicador                          |  | Porcentaje de satisfacción |
|------------------------------------|--|----------------------------|
| Servicio Regional de Atención      | Prestación del servicio (1)                                    | 77%                        |
|                                    | Información recibida (1)                                       | 78%                        |
| Comunicación hacia el productor    | Valoración de la Revista SanCor (2)                            | 87%                        |
|                                    | Valoración de la información al productor en la página web (2) | 96%                        |
| Programa de Desarrollo Tecnológico | Valoración del Programa (3)                                    | 99%                        |
| Formación al productor             | Cuartas Jornadas de Formación Empresarial (2)                  | 89%                        |
|                                    | Primer Congreso del PDT (3)                                    | 97%                        |

#### Referencias:

(1) Encuesta Anual a asociados. Ejercicio 2010-2011.

(2) Encuesta a productores en Cuartas Jornadas de Formación Empresarial. Septiembre 2010.

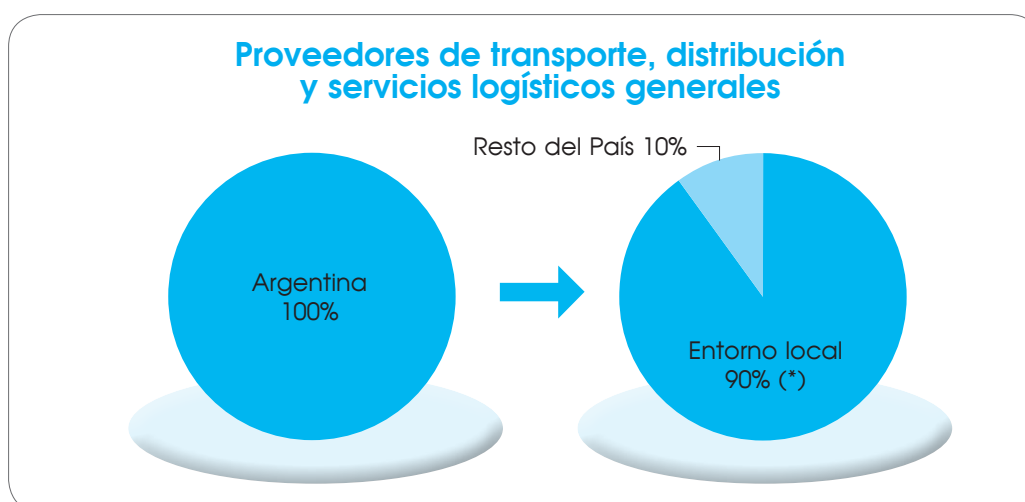
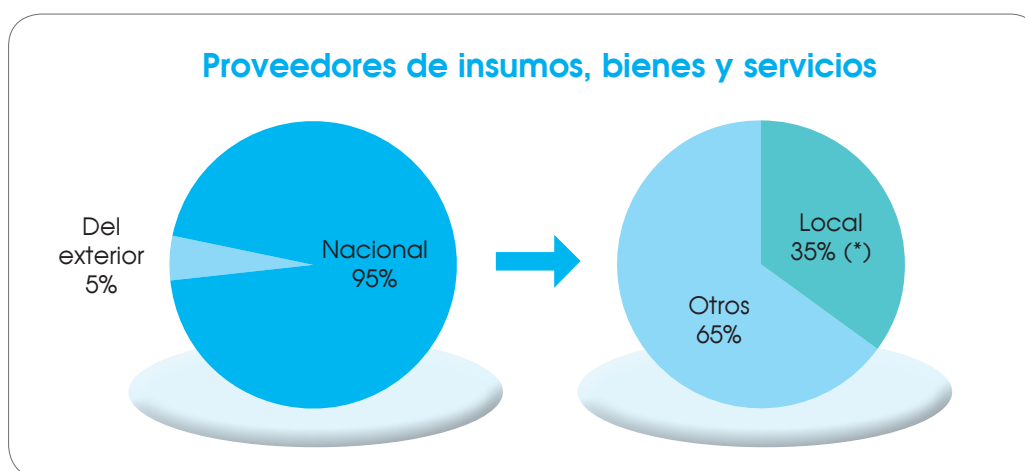
(3) Encuesta a productores en Primer Congreso del PDT. Abril 2011.

## DESARROLLO DE PROVEEDORES NACIONALES Y LOCALES

SanCor propicia una relación sostenible en el tiempo y en alianza estratégica con proveedores que acompañan su crecimiento e innovación constante en los negocios.

La selección de los proveedores se ajusta a un procedimiento específico con transparencia e imparcialidad, y prioriza ante similares condiciones de la prestación, la contratación de proveedores nacionales y, especialmente, los pertenecientes a las comunidades del entorno de la Cooperativa.

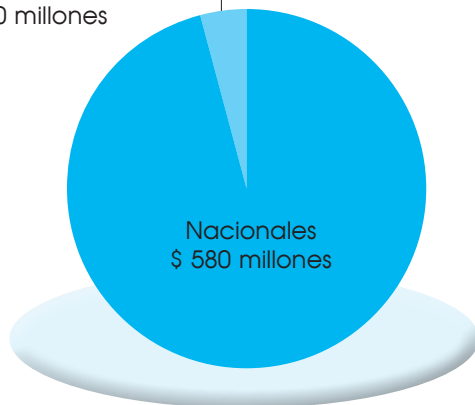
A lo largo de los años se consolidó una red de proveedores con alto impacto en la economía del país y en el desarrollo regional y local. De los 1.158 proveedores de insumos bienes y servicios, 1.098 son nacionales.



(\*) Instalados en cercanías de unidades operativas industriales, Sucursales de Ventas, Centros de Distribución, Oficinas Comerciales de SanCor.

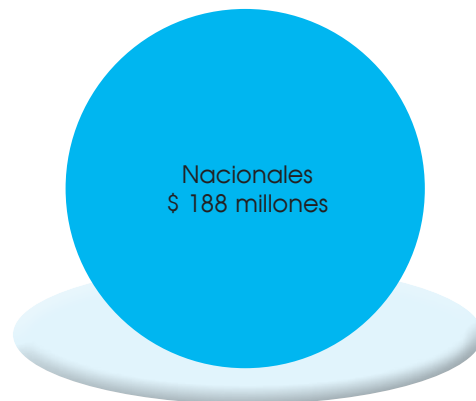
### Compras a proveedores de insumos, bienes y servicios

Del exterior  
\$ 20 millones



### Pago a proveedores de servicios logísticos generales

Nacionales  
\$ 188 millones



## Red de logística y distribución extendida en todo el país

### Cadena de comercialización



## Relación estrecha con los proveedores estratégicos

**La Cooperativa mantiene un estrecho y permanente vínculo con sus proveedores estratégicos a través de diferentes instancias de diálogo.**

Con estos proveedores, la relación de cooperación es indispensable para asegurar el cumplimiento de un plan de trabajo común y agregar valor a los procesos y a los negocios conjuntos.

Se mantiene una relación permanente y frecuente a través de diferentes canales de comunicación y se profundiza con un plan de reuniones programadas.

Este plan contiene instancias de reuniones técnicas proyectadas por la empresa para el desarrollo de nuevos insumos y reuniones comerciales, establecer términos y condiciones específicas de contratación, así como también detectar oportunidades de negocios y otros relacionados con el mantenimiento de la relación comercial.

Durante el ejercicio, se efectuaron 276 reuniones comerciales con proveedores. Dichas reuniones se realizaron con el fin de lograr el normal abastecimiento de los insumos.

### Auditoría y evaluación de proveedores estratégicos

Los principales proveedores de insumos, bienes y servicios son evaluados en todas las etapas de la relación con el fin de asegurar el cumplimiento de los términos contractuales, de la legislación, del Código de Conducta y de los requerimientos técnicos.

Las evaluaciones y auditorías a proveedores son gestionadas a través de los requisitos formales establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

### Controles y auditorías a proveedores críticos

Dentro de la categoría de proveedores estratégicos, se definió como proveedores críticos a aquellos que proveen materias primas e insumos para la elaboración de las fórmulas infantiles.

Este tipo de proveedores es evaluado, monitoreado y auditado por SanCor con exigencias que abarcan rigurosos requerimientos contractuales, legales, técnicos y de aseguramiento.

La mayoría de estos proveedores cuentan con Normas ISO 9000 y otras normas de seguridad alimentaria. Todos ellos están integrados al sistema de gestión de calidad de SanCor con auditorías a sus instalaciones y controles periódicos de muestras de producto.

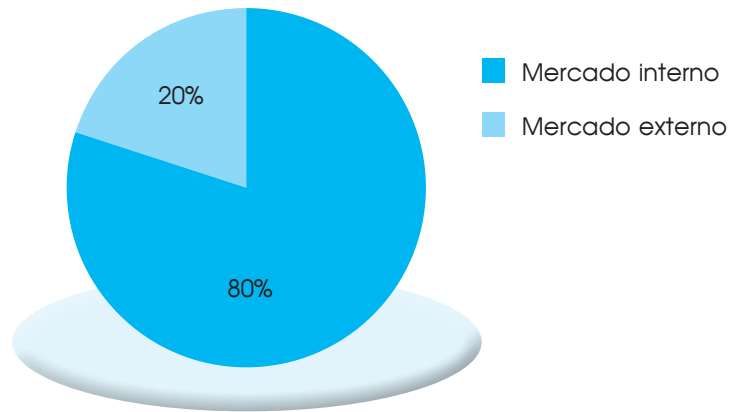
Las auditorías de SanCor a sus proveedores críticos comprenden todo el sistema integral de gestión, ya que no sólo se controlan procesos productivos sino también las condiciones de salud, seguridad e higiene, la aplicación de buenas prácticas de seguridad alimentaria y de gestión ambiental.

Durante el ejercicio, se aprobaron el 100% de las auditorías a proveedores críticos. En las evaluaciones mensuales se relevaron 6% de no conformidades. Para la corrección de estos desvíos, se acordaron planes de trabajo y sus respectivos controles.

## DESARROLLO INTEGRAL DE LA CADENA COMERCIAL

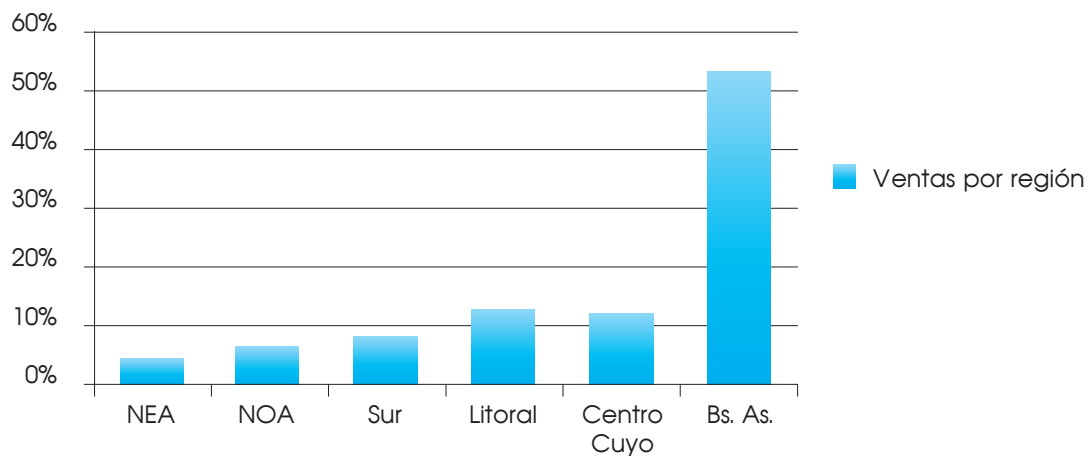
SanCor comercializa sus productos en toda la extensión geográfica de Argentina y exporta a más de 30 países de los cinco continentes.

Ventas en Argentina y el mundo



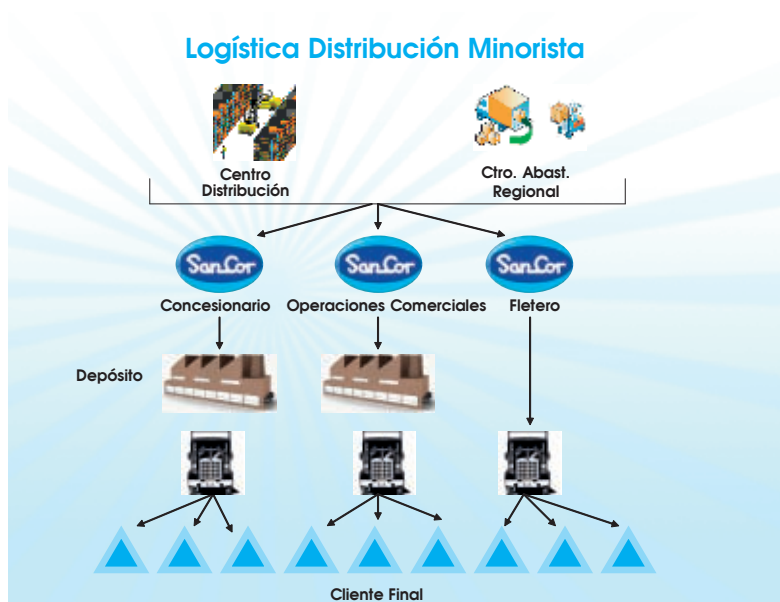
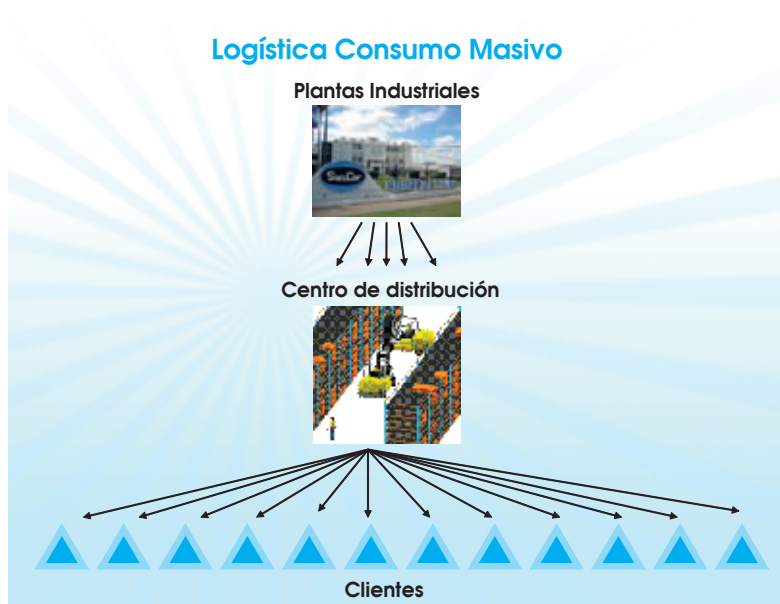
Somos el mayor exportador de productos lácteos del país.

Ventas por región



## Estructura comercial y red de concesionarios

La vasta red comercial de SanCor comprende todo el territorio nacional: mediante sus centros de distribución, con ubicación estratégica, abastece los centros de expendio distribuidos en todo el país.



A través de 10 sucursales de ventas, 8 oficinas comerciales, y tres centros de distribución se abastece a 248 distribuidores exclusivos y más de 140 clientes mayoristas independientes. La cobertura nacional alcanza a 1.600 supermercados y 80.000 comercios minoristas.



## Relación con clientes en toda la cadena comercial

Las relaciones con los actores de la cadena comercial se contemplan en el Código de Conducta de SanCor y otros marcos normativos voluntarios a los que la empresa adhiere.

El más importante es el Código de Buenas Prácticas Comerciales de proveedores de consumo masivo y supermercados, y otros códigos de conducta específicos de clientes.

La interacción con los principales clientes se establece con distintos interlocutores, con frecuencia periódica. Con los sectores de compras los encuentros son semanales; con los directivos, trimestralmente se analizan la situación de mercado y las estrategias de negocios.

Por otra parte, el vínculo con los concesionarios es de asistencia permanente. Aquellos que integran el programa Génesis tienen acompañamiento semanal, a través de los ejecutivos de cuenta, para acordar planes de mejora de la gestión empresarial.

### Programa Génesis: Asistencia a la gestión integral de los concesionarios



En busca de la integración y consolidación de la cadena comercial, el proyecto Génesis da soporte a los concesionarios y canales directos. Procura optimizar la gestión mediante la instauración de nuevas herramientas comerciales, estandarización de procesos, sistemas de información unificados y on line y monitoreo del desempeño, con el fin de enfocar los esfuerzos de todos los actores de la cadena comercial hacia la satisfacción plena de la cadena comercial y de los consumidores.

La transferencia de tecnología en las operaciones y procesos comerciales, así como

el diseño de la capacitación a medida y sin costos para los concesionarios, fue una inversión muy importante de la empresa para plasmar en hechos su compromiso.

Durante el ejercicio, se cumplió la etapa de estandarización de procesos, definición del modelo de indicadores de resultados por concesionario y por ejecutivo de cuentas de canales directos.

Esto requiere un sistema de información de procesos y controles para la gestión de las concesiones y las operaciones logísticas.

## Capacitación a todos los integrantes de la cadena comercial

La aplicación de cambios en la gestión de toda la cadena, implica desafíos tecnológicos y la incorporación de nuevas formas de trabajo que requieren cambio de actitudes y nuevos conocimientos.

Se realizaron cursos de presentación del programa Génesis, de capacitación en gestión y procesos de diseños para cada grupo específico de la cadena comercial.

El desafío de la próxima etapa es la capacitación en gestión y liderazgo de concesionarios y operadores comerciales y el entrenamiento específico de todos los repositorios y preventistas.

Además de los cursos presenciales, está previsto el lanzamiento de un portal para el dictado de cursos a distancia.



## Capacitaciones - Proceso Génesis:

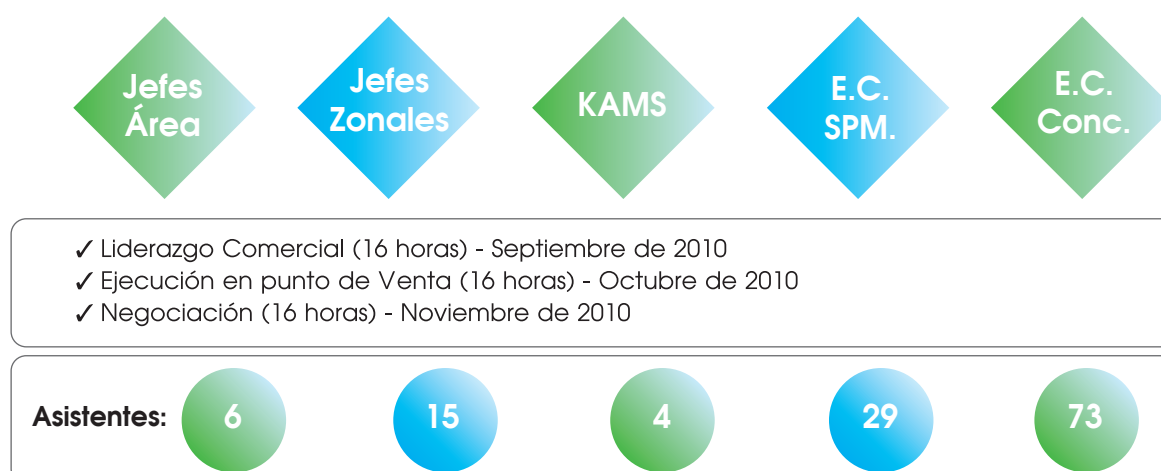


### Referencias:

**Conc.:** Concesionarios. - **E. Cuenta:** Ejecutivo de cuenta. - **Prev.:** Preventista. - **Merch.:** Merchandiser

La rapidez de los cambios de gestión y de comercialización de los productos en un mundo cada vez mas globalizado, nos obliga a incorporar herramientas y conocimientos permanentemente.

## Capacitación Desarrolladora de conceptos:



### Referencias:

**KAMS:** sigla en ingles (Key Account Managers) que refiere a grandes clientes. - **E.C. SPM:** Ejecutivos de cuenta de Supermercados. - **E.C. Conc.** Ejecutivos de cuenta de Concesionarios.

## Capacitación del ejercicio 2010 - 2011

| Tema                        | Destinatarios  | Total de participantes |
|-----------------------------|--|------------------------|
| Capacitaciones del Proceso  | Concesionarios, ejecutivos de cuenta, preventistas y merchandiser.   | 631                    |
| Desarrolladora de Conceptos | Jefes de Áreas y zonales, KAMS, ECSPM, EC Conc.  | 127                    |
| Plan de inducciones         | Merchandisers, ejecutivos de cuenta, asistentes de marketing, entre otros integrantes del área Comercial y de Marketing. | 41                     |
| <b>Total</b>                |  | <b>799</b>             |

### Programa de inducciones:

En 2011 se dieron tres inducciones, de las cuales participaron 41 personas.

La duración de las mismas fue de 4 horas y participaron merchandisers, ejecutivos de cuenta, asistentes de marketing, entre otros integrantes del área comercial y de Marketing.



Cooperativas Unidas Ltda.

## CAPÍTULO 6: SOCIEDAD

# Contribución social para la vida saludable





## Contribución social para la vida saludable

**La inversión social es una constante en el accionar de la Cooperativa. Desde sus inicios, la empresa contribuye al desarrollo sustentable de sus comunidades, promueve la educación y construye alianzas para dar soluciones de alimentación y salud a la sociedad.**

### Aporte a soluciones de nutrición y salud de las comunidades

- ✓ Colaboramos con la asistencia alimentaria a comunidades con necesidades extremas, mediante iniciativas solidarias con el voluntariado y otras organizaciones de la sociedad civil.
- ✓ Acompañamos los proyectos sociales de grupos e instituciones de las comunidades locales.
- ✓ Promocionamos el cuidado de la salud y la mejora de la nutrición en nuestra sociedad a través de acciones de difusión y educación.

### Promoción de la educación de grupos sociales

- ✓ Colaboramos con las instituciones educativas en la realización de actividades extracurriculares.
- ✓ Trabajamos junto a escuelas agrotécnicas, integrándolas a nuestra cadena de valor y aportando insumos para sus actividades.
- ✓ Ofrecemos instancias abiertas de capacitación.
- ✓ Participamos junto a grupos vinculados a la Cooperativa en la formación de mujeres y jóvenes dirigentes.

## Asistencia Alimentaria

SanCor participa en respuestas sociales necesarias para cubrir situaciones de emergencia y de extrema necesidad de alimentación.

Se desarrollan en alianzas con las organizaciones y el voluntariado, dan una respuesta inmediata a quienes padecen hambre.

### Cooperación con organizaciones de las comunidades locales

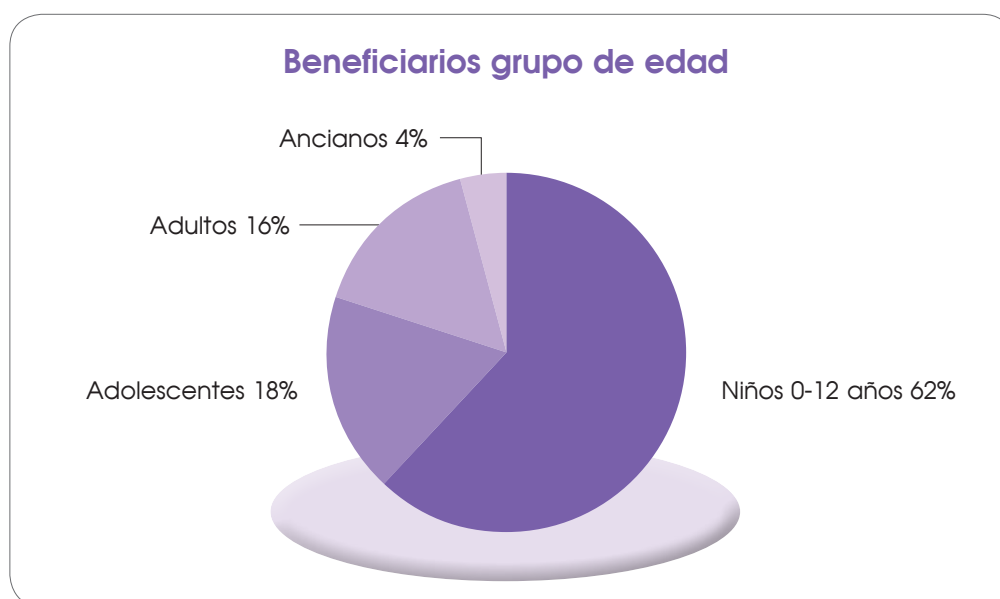
La colaboración con las instituciones de bien público son dirigidas en su mayoría, a las comunidades del entorno de las instalaciones de la empresa en todo el país.

### Apoyo a la Fundación Banco de Alimentos

SanCor coordina y entrega los productos que no se pudieron comercializar y aún están aptos para consumo, a la Fundación Banco de Alimentos, una ONG con más de diez años de trayectoria en el país cuya misión es ayudar a los que padecen hambre.

Durante el último ejercicio, SanCor entregó **42.661 kg** de productos entre yogures, postres y leche.

La Fundación llega con alimentos de empresas donantes a **478** instituciones, entre ellas comedores infantiles, hogares de ancianos, centros de rehabilitación y escuelas, superando las **80 mil personas** beneficiarias de Capital Federal y Gran Buenos Aires.



Para mayor información de las organizaciones que reciben las donaciones y su localización, se puede consultar en [www.bancodealimentos.org.ar](http://www.bancodealimentos.org.ar).



## Voluntariado de empleados SanCor

Un numeroso grupos de empleados de SanCor, integran el “Grupo Solidaridad”, una iniciativa solidaria iniciada en 2002 con el fin de asistir con una copa de leche todos los días del año a personas carenciadas, principalmente a niños en situación de extrema pobreza.

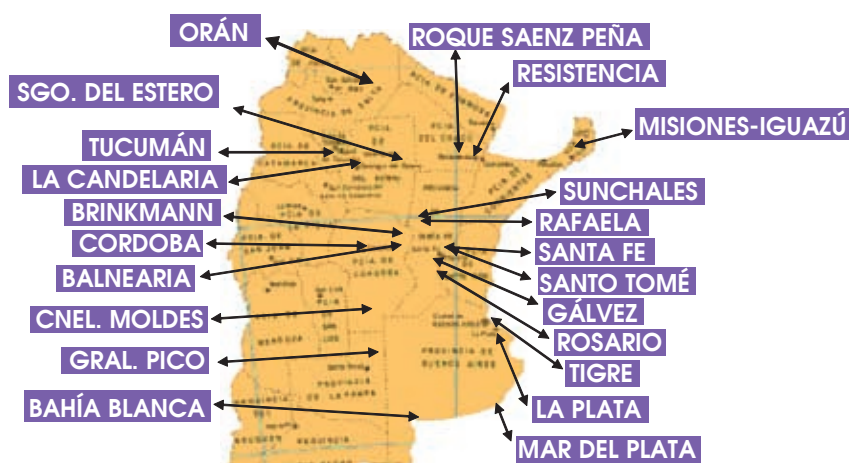


La ayuda consiste en aportes voluntarios en dinero de empleados de SanCor y empresas vinculadas (AproAgro, Integrar, Asociación Mutual Personal SanCor, SanCor Medicina Privada, Asociación Mutual SanCor, Obra Soc. Pers. Asociados a AMS) y ex empleados.

La empresa cede bolsas de leche en polvo de 25 kg a un precio preferencial por la totalidad del monto recaudado e incrementa este número con su donación y dispone el tiempo y la estructura logística para la distribución.

Es decir, lo recaudado es neto para la compra de productos, ya que en SanCor, los voluntarios realizan la operatoria administrativa y de distribución hacia las localidades en diferentes puntos del país. En esos lugares, a través de concesionarios y empleados, se distribuyen los alimentos hacia los comedores escolares, barriales, merenderos, asilos y otras instituciones designadas previamente por Cáritas.

### Localidades donde se entregan las donaciones



Durante el ejercicio, estas donaciones alcanzaron 15.150 kg de leche en polvo para preparar 1.683 vasos diarios de leche.

Con el fin de mantener estos números y dar continuidad a la asistencia, se lanzó una campaña de difusión interna para incorporar nuevos voluntarios-socios y ampliar el monto de las donaciones.

**Actualmente, el 53% de los empleados de SanCor participa de esta la acción solidaria.**

### Cantidad de personas voluntarias con aporte en dinero

| Voluntarios         | Ejercicio 2010-2011 |
|---------------------|---------------------|
| Empleados de SanCor | 2.124               |
| Otros voluntarios   | 60                  |
| <b>Total</b>        | <b>2.184</b>        |

Como todos los años, se han recibido cartas de agradecimiento de algunas de las instituciones beneficiarias.

Entre ellas, se destaca la carta de la Comisión Diocesana de Orán, provincia de Salta, quienes comparten su agradecimiento por las donaciones recibidas en una zona con condiciones de precariedad y pobreza extrema de su población indígena.

#### **A** **Grupo Solidaridad** **Empleados de SanCor**

Como reciente Directora de Cáritas Diocesana Orán, les agradecemos profundamente el gesto solidario y fraterno que los moviliza con acciones tan concretas: "el alimento" para el que sufre de hambre, es un regalo del Dios y de grupos de personas como ustedes seguramente guiados por su Espíritu.

Como médica pediatra, ya pasé los treinta años de servicio exclusivo, para la salud pública, atendiendo a niños pobres del noroeste argentino, este comienzo de año todos sufrimos al tocar a los pequeños wichi que llegaban a nuestro Hospital de Orán, un grupo de profesionales (médicos-nutricionistas) estamos comprometidos desde Cáritas para desarrollar actividades, ayudar, acompañar, escuchar y tal vez curar a los más necesitados.

Nuestro Obispo Monseñor Marcelo Colombo, misionó entre ellos, en los primeros días de febrero, y pudo ver en el contexto social que viven, la realidad que revela una pobreza estructural que hace sufrir a personas y familias, quitándoles la posibilidad de crecer y alcanzar la felicidad y la plena realización de sus ideales. Dice: No se puede olvidar la muerte de esos niños aborígenes, a nosotros nos toca como cristianos, no dejar pasar esta situación, la VIDA sembrada por Dios es un don que debemos cuidar, multiplicar y sostener, por eso, su plan Pastoral está dirigido a los pueblos originarios, nos pide que lo acompañemos con oraciones y se llenará de alegría con actos solidarios, como el de ustedes, para que juntos podamos ayudar a nuestros hermanos aborígenes a vivir según el Plan de Dios.

¡¡¡Con gran respeto, rogamos a DIOS que los colme de bendiciones, gracias totales, en nombre de todos ellos!!!

**Comisión Diocesana Orán**

## Contribución con proyectos sociales de organizaciones cercanas

**El compromiso de la empresa con la difusión de conocimiento y promoción de hábitos de salud y nutrición es extensivo a toda la sociedad.**

### Apoyo a las actividades de los clubes de Sunchales

En el marco del Programa Social de la Escuela de Fútbol infantil del Club Libertad, a la que concurren 260 niños entre 5 y 12 años, SanCor contribuye con la donación de productos para la merienda posterior a las actividades deportivas y educativas.

En el marco del Torneo Internacional de Fútbol infantil 2010 del Club Unión, la empresa acompañó esta iniciativa invitando al Dr. Jorge Perochena a disertar sobre Nutrición del Niño Deportista para padres y entrenadores en las instalaciones del club.

Con ambas instituciones se trabajó en el diseño de programas de contención social de los niños y se propusieron medidas de acción y acompañamiento efectivo.

### Alianza social con el Centro de Día ATIADIM



El Centro de Día ATIADIM de Chivilcoy (Pcia. Buenos Aires) con más de 30 años de trayectoria, brinda capacitación laboral y taller protegido a más de 60 jóvenes y adultos de ambos sexos, mayores a 16 años con discapaci-

dad mental leve o moderada, con el fin de lograr su inserción laboral y comercializar los productos elaborados en el taller.

SanCor participa en dos proyectos sociales:

**“Reciclado de envases Tetra Brik”:** consiste en recolectar, acopiar y reciclar los envases de cartón para su comercialización. Junto a otras empresas, SanCor firmó un acuerdo de retiro del residuo de envases tetra brik de la planta Chivilcoy.



### Proyecto Eco-Bucal:

El proyecto tiene como objetivo promover la salud bucal de los niños de 6 a 12 años, destacando las virtudes de un buen cepillado de los dientes. Participan un grupo de odontólogos del servicio de Odontología del Hospital de Chivilcoy, quienes brindan una charla informativa en las escuelas de la ciudad y además entregan un cepillo de dientes a cada niño.

Complementando los dos proyectos, se entregaron productos de SanCor (leches chocolatadas). En cada escuela se invita a los alumnos a identificar y reciclar los envases, que luego son enviados al Centro de Día para su acopio y procesamiento.

**3.500 niños fueron visitados en el marco de los proyectos de ATIADIM.**

## Acciones educativas en salud y nutrición hacia la sociedad



### Jornada de nutrición para médicos:

El 23 de septiembre de 2010, se realizó una jornada para médicos sobre "Preparación nutricional de madres y padres para la maternidad y paternidad", a cargo del Dr. Fernando Viteri, de la Universidad de California (EE.UU.).

### Acompañamiento a pediatras:

Los promotores nutricionales de SanCor actualizan el conocimiento de los pediatras con invitaciones a congresos y asesoramiento directo sobre temas de salud y nutrición infantil. Adicionalmente, entregan materiales con el fin de facilitar la tarea del pediatra.

**28** promotores nutricionales visitan periódicamente a pediatras, nutricionistas y otros médicos relacionados con la nutrición infantil, brindando información sobre diferentes novedades de productos o tendencias en la alimentación de bebés y niños.



### Campañas sobre nutrición y salud

| Tema                                   | soporte  |
|--|--|
| SanCor Bebé Plus                       | Folletería, sponsor en recital de Adriana, comerciales de TV, gráfica y radiales.<br>Comercial "Crezco protegido", Mega promo 2010, Sitio web SanCor Bebé. |
| SanCor Bebé Alimento Lácteo Fermentado | Comerciales TV abierta y por cable, Publicidades en Revistas de interés general.   |
| Semana Mundial de la lactancia materna | Información a la prensa.   |

### Lactancia materna:

SanCor fomenta la lactancia materna y acompaña todas las acciones que contribuyen a su práctica porque brinda el alimento ideal para el bebé recién nacido, ya que garantiza su crecimiento y desarrollo, y lo protege de infecciones y enfermedades.





## Promoción de la educación

La Cooperativa contribuye a la educación de los grupos sociales de su esfera de influencia con la convicción de sus valores cooperativos y la certeza de que es la mejor herramienta para el desarrollo de las personas y la sociedad.

### Formación de jóvenes en escuelas agrotécnicas:

Se otorga un beneficio extraordinario para las escuelas agrotécnicas asociadas a la Cooperativa, mediante la entrega del equivalente al 2,5% de su facturación en insumos para la producción lechera.

Durante el ejercicio 2010-2011, se entregaron \$ 367.878 equivalentes en insumos de AproAgro a los siguientes establecimientos educativos:

INSTITUCIÓN SALESIANA N. SRA. DEL ROSARIO  
ASOC. COOP. BACHILLERATO AGROTÉCNICO  
ESCUELA AGR. SALESIANA AMBROSIO OLMOS  
ASOC. COOP. PRO-FORMACIÓN E. A. 30 DE AGOSTO  
ASOC. COOP. DE LA ESTAC. EXP. AGROP. RAFAELA  
COOPERADORA ESCOLAR IPEM 213 ING. LORENZO  
ESCUELA DE LA FAMILIA AGRÍCOLA  
FEDERACIÓN DE CENTROS JUVENILES

### Federación de Centros Juveniles

La Federación de Centros Juveniles, institución apoyada por SanCor, brindó cursos de capacitación para la formación de jóvenes dirigentes empresariales.

Durante el ejercicio, se puso en marcha un Programa de Promoción y de Servicios de capacitación a las cooperativas, para abordar temas sobre las familias, la cooperación en cada distrito, la educación rural, el liderazgo, entre otros.

### Encuentro de mujeres rurales cooperativistas

Este año, en el día Internacional de la Mujer, la Federación de Centros Juveniles organizó un encuentro Mujeres Rurales Cooperativistas en Pascanas, provincia de Córdoba, con el fin de abordar la participación de las mujeres emprendedoras. Asistieron 95 mujeres de distintos distritos.

### Cursos para desocupados

A través de la Fundación SanCor y el Municipio de Sunchales, se efectuaron dos cursos de capacitación para desocupados y subocupados a fin de brindar conocimientos para mejorar sus competencias y facilitar su condición de empleabilidad.

En el último ejercicio, más de 60 personas de Sunchales y la región se capacitaron sobre reparaciones eléctricas y electrodomésticos.





## Colaboración con instituciones educativas

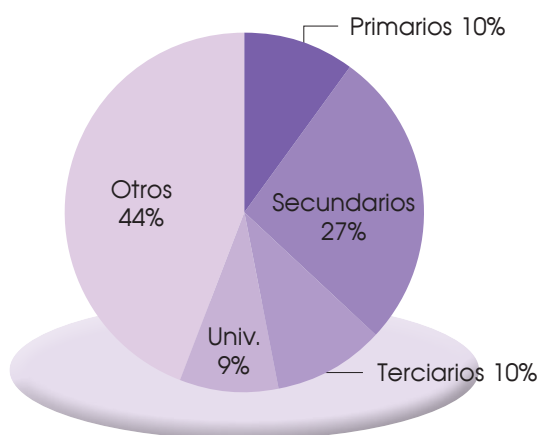
### Visitas y respuestas a consultas

La empresa da respuesta y asesoramiento a estudiantes de las escuelas y de universidades de todo el país sobre diferentes temas empresariales y específicamente, del negocio.

A lo largo del último ejercicio, 2.031 estudiantes visitaron las instalaciones de SanCor en Sunchales para aprender sobre los procesos de elaboración de los productos lácteos.

A su vez, a través del portal de SanCor en internet, se atendieron 135 consultas de estudiantes sobre aspectos institucionales y productivos.

### Visitas según segmento



## Donación de equipamiento informático a la Fundación María de las Cárces

SanCor dona el equipamiento informático dado de baja por recambio de tecnología o roturas a la Fundación María de las Cárces, en apoyo a su Programa "Segunda Posibilidad", dirigido a los reclusos de las unidades penales de la Provincia de Buenos Aires.

El mismo consiste en enseñar el oficio de técnico para la reparación de PC y otros equipamientos informáticos, teniendo como últimos beneficiarios a las escuelas del interior del país que reciben este material reciclado en perfecto estado de uso.

**20** empresas acompañan el Programa creado en 1998, que capacitó a más de **700** internos y entregaron más de **10.000 computadoras**.



## Inversión social en números

|   | Ejercicio 2009/2010 | Ejercicio 2010/2011 |
|---|---------------------|---------------------|
| Aportes en dinero (1)                                 | 76.503              | 283.546             |
| Aportes en productos (2)                              | 937.427             | 1.262.798           |
| Promoción en salud y nutrición (3)                    | 946.000             | 508.765             |
| Promoción de la educación rural y grupos sociales (4) | 333.823             | 399.878             |
| <b>Total:</b>   | <b>2.293.753</b>    | <b>2.454.987</b>    |

### Referencias:

(1) Aportes en dinero a instituciones sociales.

(2) Valoración de los aportes en pesos (\$).

(3) Aportes realizados para Congresos y exposiciones sobre temas de salud y nutrición.

(4) Incluye los aportes realizados a las Escuelas agrotécnicas proveedoras de materia prima, y las jornadas abiertas a productores lecheros.

# Parámetros del Reporte

2010 / 2011

The SanCor logo is centered within a large, light blue oval. The oval has a subtle gradient and is surrounded by several concentric, slightly offset ellipses in varying shades of blue, creating a layered, 3D effect. The background of the entire page is a solid dark blue, with two white diagonal lines intersecting in the upper left corner.

SanCor



## Alcance y contenido



Este Reporte se extiende exclusivamente a la actividad principal de SanCor en el ámbito de la Republica Argentina. No incluye los resultados y la gestión de otras empresas o entidades en las que directa o indirectamente tiene control societario o conjunto.



El documento está dirigido a todos los grupos de interés de la empresa y refiere exclusivamente a los enfoques y actividades relacionadas con la gestión del negocio de SanCor durante el ejercicio 2010-2011, iniciado el 1º de julio del 2010 y finalizado el 30 de junio del 2011, incluyendo datos de ejercicios anteriores a efectos comparativos.

Para la elaboración del Reporte se utilizó la Guía G3 del Global Reporting Initiative (GRI), cumpliendo sus principios y respondiendo a los indicadores que se ajustan al contexto y la actividad que desarrolla.

Según sus niveles de aplicación, SanCor declara el "Reporte de sostenibilidad 2010 - 2011" en nivel B.

Sobre la base del documento "Estableciendo la Conexión", confeccionado por Naciones Unidas y el Global Reporting Initiative (GRI), esta edición también **cumple los 10 principios de Pacto Mundial y los requerimientos establecidos para la Comunicación sobre el Progreso.**



Según el documento "GRI and ISO 26000", la tabla de indicadores del GRI utilizada en el Reporte es compatible con la Norma ISO 26000: 2010, la guía de NORMALIZACION INTERNACIONAL EN RESPONSABILIDAD SOCIAL.

**SanCor reconoce a la ISO 26000 como un documento de referencia que ofrece orientación sobre responsabilidad social.**

## Proceso de elaboración del reporte

Los contenidos, aprobaciones y comunicación del Reporte de Sostenibilidad 2010-2011, cumplen los principios de la guía GRI-G3 en lo referido a la identificación de los temas sustanciales del desempeño y la manera de informarlos.

### Autocontrol de SanCor del proceso de elaboración del Reporte, en el marco de los Principios GRI

| Principios de Contenido |   |   |
|-------------------------|---|---|
| 1                       | <b>Inclusividad</b><br>Identifica sus grupos de interés y explica el modo en que ha dado respuesta a sus asuntos en el reporte.   | ✓ |
| 2                       | <b>Relevancia y Materialidad</b><br>Cubre aquellas cuestiones e indicadores que podrían ejercer una influencia sustancial sobre las decisiones de los grupos de interés que utilizan el Reporte.  | ✓ |
| 3                       | <b>Contexto de Sustentabilidad</b><br>Se presenta el desempeño de la empresa dentro de un contexto más amplio de sostenibilidad.  | ✓ |
| 4                       | <b>Principio de Exhaustividad</b><br>La cobertura de los temas relevantes y la definición del alcance son suficientes para que los grupos de interés evalúen el desempeño económico, ambiental y social de la empresa durante el periodo que cubre el informe.                              | ✓ |
| Principios de Calidad   |   |   |
| 5                       | <b>Equilibrio</b><br>La información presentada es equilibrada y razonable, sin intención publicitaria.  | ✓ |
| 6                       | <b>Comparabilidad</b><br>La información declarada es siempre consistente, recopilada y presentada de tal forma que permite utilizar el informe para analizar los cambios acaecidos en el desempeño de la organización a lo largo del tiempo, así como los relativos a otras organizaciones. | ✓ |
| 7                       | <b>Precisión</b><br>La información es precisa y suficientemente detallada, con un alto grado de confianza.  | ✓ |
| 8                       | <b>Periodicidad</b><br>La información se presenta a tiempo, siguiendo una frecuencia regular.   | ✓ |
| 9                       | <b>Claridad</b><br>La información se expone en forma comprensible y accesible para los grupos de interés.   | ✓ |
| 10                      | <b>Verificación</b><br>La información y los procedimientos seguidos en la preparación del reporte son registrados, compilados, analizados y expuestos de forma que puedan revisarse y verificarse.  | ✓ |

La elaboración de este Reporte, se basa en el análisis de la edición anterior con el aprendizaje y oportunidades detectadas, y fundamentalmente, las sugerencias recibidas de asociados, proveedores y empleados. A través de encuestas, cuya muestra de productores asociados alcanza los 349 participantes, y de gerentes y mandos medios (193).

El propósito fundamental es reflejar el compromiso asumido hacia todos los grupos de interés, ya que los incluye con un tratamiento específico presentado por capítulos.

En éstos, se tratan los contenidos que se consideraron relevantes como conclusión de un proceso de coincidencia e interés común entre la empresa y sus grupos de interés.

Para la construcción del documento, se desplegaron herramientas de relevamiento, sistematización de entrevistas y pedido de informes con cronograma; en las que participaron gerentes, personal clave y asesores externos, culminando la versión final con la conformidad de los gerentes.

La riqueza de este acuerdo se refleja en la consolidación de un informe que transparenta la gestión integral y transversal de sustentabilidad en SanCor, que contado con la revisión final y aprobación por unanimidad del Consejo de Administración, y su posterior presentación en la Asamblea Ordinaria junto a la Memoria y Balance del mismo ejercicio.

Al igual que el año precedente, inmediatamente a su publicación se inicia un proceso de comunicación interna para la presentación y entrega del documento en reuniones con gerentes y su personal clave.

En correspondencia a estudios que demuestran el aumento de un 80% la probabilidad de lectura del informe impreso al digital, se definió continuar (al igual que en el ejercicio anterior) con estas entregas al 100% de empleados y asociados, alcanzando la cifra de los 6.800 ejemplares.

Asimismo se continuará con el envío por correo postal a una lista de más de 1.000 contactos de principales clientes y proveedores, referentes de medios de comunicación, organismos gubernamentales, empresas vinculadas y otras, cubriendo con esta distribución la totalidad de los grupos de interés, quedando a disposición de todo el público en general, la posibilidad de acceder y descargar el archivo desde la página web de SanCor.

Para la evaluación y mejora continua del próximo Reporte, se entrega una encuesta **"Su opinión nos interesa"**, dirigida a todos los lectores de los grupos de interés. La misma, se adjunta en hoja separada en el interior del documento y también puede descargarse desde el portal SanCor.





## Tabla de indicadores del Global Reporting Initiative (GRI)

Los indicadores marcados en color celeste muestran el cumplimiento de los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

| Nº                  | INDICADOR   | PÁGINA              |
|---------------------|---|---------------------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> |   |                     |
| <b>1.</b>           | <b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>  |                     |
| <b>1.1</b>          | Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización (director general, presidente o puesto equivalente) sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.                         | 6-9                 |
| <b>1.2</b>          | Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.   | 6-9 y 18-19         |
| <b>2.</b>           | <b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>  |                     |
| <b>2.1</b>          | Nombre de la organización.  | 14                  |
| <b>2.2</b>          | Principales marcas, productos y/o servicios.  | 14-30 y 31          |
| <b>2.3</b>          | Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos (joint ventures).  | 14, 15, 77, 90 y 93 |
| <b>2.4</b>          | Localización de la sede principal de la organización.   | 119                 |
| <b>2.5</b>          | Número de países en los que opera la organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas o los que sean relevantes específicamente con respecto a los aspectos de sostenibilidad tratados en la memoria. | 14 y 92             |
| <b>2.6</b>          | Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.  | 15 y 16             |
| <b>2.7</b>          | Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).   | 14, 90, 92 y 93     |
| <b>2.8</b>          | Dimensiones de la organización informante.  | 14, 25 y 63 Nota 6  |
| <b>2.9</b>          | Cambios significativos durante el período cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.  | Nota 1              |
| <b>2.10</b>         | Premios y distinciones recibidos durante el período informativo.  | 24                  |

| Nº          | INDICADOR   | PÁGINA         |
|-------------|---|----------------|
| <b>3.</b>   | <b>PARÁMETROS DE LA MEMORIA</b>   |                |
|             | <b>Perfil de la memoria</b>   |                |
| <b>3.1</b>  | Período cubierto por la información contenida en la memoria (por ejemplo, ejercicio fiscal, año, calendario).   | 109            |
| <b>3.2</b>  | Fecha de la memoria anterior más reciente (si la hubiere).  | N/A            |
| <b>3.3</b>  | Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).  | 109            |
| <b>3.4</b>  | Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.  | 119            |
|             | <b>Alcance y cobertura de la memoria</b>  |                |
| <b>3.5</b>  | Proceso de definición del contenido de la memoria.  | 109-111        |
| <b>3.6</b>  | Cobertura de la memoria.  | 109            |
| <b>3.7</b>  | Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura de la memoria   | 109            |
| <b>3.8</b>  | La base para incluir información en el caso de negocios conjuntos (joint ventures), filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente a la comparabilidad entre períodos y/o entre organizaciones.   | N/A            |
| <b>3.9</b>  | Técnicas para la medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.   | 109-111        |
| <b>3.10</b> | Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión (por ejemplo: fusiones y adquisiciones, cambio en los períodos informativos, naturaleza del negocio o métodos de valoración).  | N/A            |
| <b>3.11</b> | Cambios significativos relativos a períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la memoria.   | Nota 2         |
|             | <b>Índice del contenido el GRI</b>  |                |
| <b>3.12</b> | Tabla que indica la localización de los contenidos básicos en la memoria.   | 112-119        |
|             | <b>Verificación</b>   |                |
| <b>3.13</b> | Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria. Si no se incluye en el informe de verificación en la memoria de sostenibilidad, se debe explicar el alcance y base de cualquier otra verificación externa existente. También se debe aclarar la relación entre la organización informante y el proveedor o proveedores de la verificación. | N/R            |
| <b>4.</b>   | <b>GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>   |                |
|             | <b>Gobierno</b>   |                |
| <b>4.1</b>  | La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.   | 5, 15-17       |
| <b>4.2</b>  | Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (y, de ser así, su función dentro de la dirección de la organización y las razones que la justifiquen).   | 5 y 15         |
| <b>4.3</b>  | En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del más alto gobierno que sean independientes o no ejecutivos.   | N/A            |
| <b>4.4</b>  | Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.   | 15-17          |
| <b>4.5</b>  | Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos (incluidos los acuerdos de abandono del cargo) y el desempeño de la organización (incluido su desempeño social y ambiental).  | Nota 3         |
| <b>4.6</b>  | Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.   | 15-17, 22 y 23 |

| Nº   | INDICADOR   | PÁGINA  |
|--|---|---|
| 4.7  | Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.   | Nota 4  |
| 4.8  | Declaraciones de misión y valores desarrolladas internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.  | 13, 20-22, 28, 46, 62, 76, 98, 111-117                                  |
| 4.9  | Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios. | 15-23   |
| 4.10   | Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.   | 16  |
| <b>Compromiso con iniciativas externas</b>     |   |   |
| 4.11   | Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.   | 22, 23, 38, 47 y 71   |
| 4.12   | Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.  | 21, 24, 32-34, 39, 42, 43, 51, 52, 57, 60, 73, 78-86, 91, 94-96, 99-105 |
| 4.13   | Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a los que la organización apoya.   | 21, 24, 32 y 42   |
| <b>Participación de los grupos de interés</b>  |   |   |
| 4.14   | Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.  | 22 y 23   |
| 4.15   | Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.   | 22 y 23   |
| 4.16   | Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.  | 22 y 23   |
| 4.17   | Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.   | 20, 22, 23, 32, 36, 37, 42, 48, 57-60, 64-71, 78-85, 91, 94-96, 99-105  |
| <b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>                     |   |   |
| <b>Información sobre el enfoque de gestión</b> |   | 13, 25 y Nota 18  |
| <b>Aspecto: Desempeño económico</b>            |   |   |
| EC1  | Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.   | 26  |
| EC2  | Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.   | 18, 47 y 60   |
| EC3  | Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.  | Nota 5  |
| EC4  | Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.   | N/R   |
| <b>Aspecto: Presencia en el mercado</b>        |   |   |
| EC5  | Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.   | N/R   |
| EC6  | Política, prácticas y proporción de gasto correspondientes a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.  | 89 y 90   |
| EC7  | Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.  | Nota 6  |

| Nº   | INDICADOR   | PÁGINA          |
|--|---|-----------------|
| <b>Aspecto: Impactos económicos indirectos</b> |   |                 |
| EC8  | Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.  | 32, 51 y 52     |
| EC9  | Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.   | 19              |
| <b>DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>                     |   |                 |
| <b>Información sobre el enfoque de gestión</b> |   | 46 y Nota 18    |
| <b>Aspecto: Materiales</b>                     |   |                 |
| EN1  | Materiales utilizados, por peso o volumen.  | 50 y 56         |
| EN2  | Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.   | 50 y 56         |
| <b>Aspecto: Energía</b>                        |   |                 |
| EN3  | Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.  | 55              |
| EN4  | Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.  | 55              |
| EN5  | Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.  | 55              |
| EN6  | Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.  | 48, 55 y 56     |
| EN7  | Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.   | 50, 57, 58 y 60 |
| EN8  | Captación total de agua por fuentes.  | 49              |
| EN9  | Fuentes de agua que han sido afectados significativamente por la captación de agua.   | N/A             |
| EN10   | Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.   | 49              |
| <b>Aspecto: Biodiversidad</b>                  |   |                 |
| EN11   | Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas.   | N/R             |
| EN12   | Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas. | N/R             |
| EN13   | Hábitats protegidos o restaurados.  | N/A             |
| EN14   | Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.   | N/A             |
| EN15   | Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.  | N/A             |
| <b>Aspecto: Emisiones, vertidos y residuos</b> |   |                 |
| EN16   | Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.  | N/R             |
| EN17   | Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.   | N/R             |
| EN18   | Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.   | 58 y 59         |
| EN19   | Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso.  | N/A             |
| EN20   | NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.  | N/R             |
| EN21   | Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.   | 53 y 54         |
| EN22   | Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.   | 50-52           |
| EN23   | Número total y volumen de los derrames accidentales significativos.   | N/R             |
| EN24   | Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.   | N/A             |

| Nº   | INDICADOR  | PÁGINA                        |
|--|--|-------------------------------|
| EN25   | Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.      | N/A                           |
| <b>Aspecto: Productos y servicios</b>                  |  |                               |
| EN26   | Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.   | 47-60                         |
| EN27   | Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.   | 56                            |
| <b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>                 |  |                               |
| EN28   | Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.   | N/R                           |
| <b>Aspecto: Transporte</b>                             |  |                               |
| EN29   | Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.   | 58-59                         |
| <b>Aspecto: General</b>                                |  |                               |
| EN30   | Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.   | N/R                           |
| <b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>                                |  |                               |
| <b>PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO</b>         |  |                               |
| <b>Información sobre el enfoque de gestión</b>         |  | 62 y Nota 18                  |
| <b>Aspecto: Empleo</b>                                 |  |                               |
| LA1  | Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.  | 63                            |
| LA2  | Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosado por grupo de edad, sexo y región.  | 63 y Nota 7                   |
| LA3  | Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.  | 70                            |
| <b>Aspecto: Relaciones Empresa/Trabajadores</b>        |  |                               |
| LA4  | Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.   | Nota 8                        |
| LA5  | Período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.  | Nota 9                        |
| <b>Aspecto: Salud y Seguridad en el trabajo</b>        |  |                               |
| LA6  | Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo. | 71                            |
| LA7  | Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.   | 74                            |
| LA8  | Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.                       | 29-37, 67, 69-73<br>102 y 103 |
| LA9  | Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.  | Nota 9                        |
| <b>Aspecto: Formación y educación</b>                  |  |                               |
| LA10   | Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.  | 65                            |
| LA11   | Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión final de sus carreras profesionales.  | 64-68                         |
| LA12   | Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.  | 68                            |
| <b>Aspecto: Diversidad e igualdad de oportunidades</b> |  |                               |
| LA13   | Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.  | 5, 63 y Nota 7                |

| Nº  | INDICADOR  | PÁGINA                                  |
|---|--|---|
| LA14  | Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.   | Nota 10                                 |
| <b>DERECHOS HUMANOS</b>                                       |  |   |
| <b>Información sobre el enfoque de gestión</b>                |  | 13, 21 y Nota 18                        |
| <b>Aspecto: Prácticas de inversión y abastecimiento</b>       |  |   |
| HR1   | Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.   | N/R                                     |
| HR2   | Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.   | 91                                      |
| HR3   | Total de horas de formación a los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados. | 20 y 64                                 |
| <b>Aspecto: No discriminación</b>                             |  |   |
| HR4   | Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas   | Nota 11                                 |
| <b>Aspecto: Libertad de asociación y convenios colectivos</b> |  |   |
| HR5   | Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.                     | Nota 12                                 |
| <b>Aspecto: Explotación infantil</b>                          |  |   |
| HR6   | Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.   | 21 y Nota 18                            |
| <b>Aspecto: Trabajos forzados</b>                             |  |   |
| HR7   | Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.  | 21 y Nota 18                            |
| <b>Aspecto: Prácticas de seguridad</b>                        |  |   |
| HR8   | Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.   | N/R                                     |
| <b>Aspecto: Derechos de los indígenas</b>                     |  |   |
| HR9   | Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.  | N/A                                     |
| <b>SOCIEDAD</b>   |  |   |
| <b>Información sobre enfoque de gestión</b>                   |  | 98 y Nota 18                            |
| <b>Aspecto: Comunidad</b>                                     |  |   |
| SO1   | Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.                            | 47-60, 63, 73, 77-86, 91, 94-96, 99-106 |
| <b>Aspecto: Corrupción</b>                                    |  |   |
| SO2   | Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.   | 17                                      |
| SO3   | Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.  | 17, 64 y Nota 18                        |
| SO4   | Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.   | Nota 13                                 |
| <b>Aspecto: Política pública</b>                              |  |   |
| SO5   | Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".  | 21, 22, 24 y Nota 18                    |
| SO6   | Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.  | N/R                                     |



| Nº  | INDICADOR   | PÁGINA             |
|-----|---|--------------------|
|     | <b>Aspecto: Comportamiento de competencia desleal</b>   |                    |
| SO7 | Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.  | Nota 14            |
|     | <b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>  |                    |
| SO8 | Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.  | Nota 15            |
|     | <b>RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>  |                    |
|     | <b>Información sobre el enfoque de gestión</b>  | 28 y Nota 18       |
|     | <b>Aspecto: Salud y seguridad del cliente</b>   |                    |
| PR1 | Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación. | 29-43, 52, 86 y 91 |
| PR2 | Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultados de dichos incidentes.     | Nota 17            |
|     | <b>Aspecto: Etiquetado de productos y servicios</b>   |                    |
| PR3 | Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.  | Nota 16            |
| PR4 | Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.  | Nota 17            |
| PR5 | Iniciativas o prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.  | 36, 37 y 41        |
|     | <b>Aspecto: Comunicaciones de marketing</b>   |                    |
| PR6 | Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.  | 41 y 42            |
| PR7 | Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.  | Nota 17            |
|     | <b>Aspecto: Privacidad del cliente</b>  |                    |
| PR8 | Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.   | Nota 17            |
|     | <b>Cumplimiento normativo</b>   |                    |
| PR9 | Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.  | Nota 17            |

Los indicadores marcados en color celeste refieren a los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

#### Referencias:

N/A: No Aplica.

N/R: No Reporta.

#### Notas:

**Nota 1:** Durante el período 2010-2011 no se registraron cambios significativos en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.

**Nota 2:** No se realizaron cambios significativos relativos a períodos anteriores.

**Nota 3:** El Estatuto Social establece que por resolución de la Asamblea se determina la retribución del trabajo de los consejeros y se reembolsan los gastos del mismo.

**Nota 4:** No hay ningún tipo de requerimiento académico y /o de experiencia exigible al productor para ser candidato al Consejo de Administración.

Previo a la asunción del cargo, la empresa capacita a los nuevos consejeros con un curso de introducción al negocio y a la organización. Durante la gestión, los consejeros reciben formación en Conferencias, Congresos Nacionales e Internacionales.

**Nota 5:** El Programa de beneficios sociales comprende a todos los empleados de la Cooperativa.

**Nota 6:** Los cargos directivos corresponden a personas de nacionalidad argentina.

**Nota 7:** Número de empleados por categoría (29 Gerentes, 283 Jefes, Supervisores y Especialistas, 3757 Administrativos y Operarios); por provincia (1510 Santa Fe, 1353 Córdoba, 1099 Buenos Aires y 107 resto del país); por género (279 femenino y 3790 masculino); por edad ( 2217 entre 18 - 45, 1620 entre 45 - 60 y 232 más de 60 años); por antigüedad (976 hasta 10, 1937 entre 10 y 25, 1156 más de 25 años).

Durante el ejercicio, se registró una baja de 46 puestos con 114 ingresos y 160 egresos (de los cuales 58 fueron por adhesiones al Plan de retiro voluntario anticipado)

**Nota 8:** El 85% de la dotación está en el Convenio Colectivo de Trabajo.

**Nota 9:** La empresa cumple con la legislación vigente.

**Nota 10:** No hay diferencia entre el salario base de los hombres y las mujeres del mismo cargo. Los salarios se definen en función del cargo y desempeño, independientemente del género.

**Nota 11:** En el ejercicio 2010-2011 no se registraron incidentes de discriminación ni reclamos significativos.

**Nota 12:** La empresa cumple la legislación vigente y convenios colectivos, adhiere al Pacto Mundial de Naciones Unidas y convenios con el Ministerio de la Nación sobre Trabajo Decente.

**Nota 13:** En el ejercicio 2010-2011 no se registraron incidentes de corrupción.

**Nota 14:** En el ejercicio 2010-2011 no se registraron causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia.

**Nota 15:** En el 2010-2011 no se registraron sanciones ni multas significativas.

**Nota 16:** Los productos terminados de SanCor cumplen con las reglamentaciones nacionales e internacionales.

**Nota 17:** En este ejercicio no se registraron reclamos ni incidentes significativos.

**Nota 18:** Políticas y procedimientos de SanCor incluida en el "Código de Conducta de SanCor" y el "Anexo: Compromisos de los integrantes de la empresa". Estos documentos se encuentran disponibles en el sitio web [www.sancor.com](http://www.sancor.com).

## Consulta e información adicional

Este reporte se encuentra disponible en el sitio web [www.sancor.com](http://www.sancor.com)  
Envíe sus comentarios, dudas o solicitud de información adicional a: [sancor@sancor.com.ar](mailto:sancor@sancor.com.ar)

**Contacto:** Sergio Montiel  
Gerente del Departamento de Relaciones y Comunicaciones

**SanCor Cooperativas Unidas Limitada**  
Tte. General Richieri 15  
S2322FYA Sunchales - Santa Fe - Argentina  
Tel.: 54 3493 42 8065/061



La producción de este informe ha sido realizada  
con papel proveniente de forestaciones sustentables.

La edición de 6.800 ejemplares,  
se terminó de imprimir en el mes de octubre de 2011 en  
LOGRO Producciones Gráficas S.A. - Lisandro de la Torre 134  
Sunchales - Santa Fe - Argentina.

Diseño, diagramación e impresión: LOGRO Producciones Gráficas S.A.

## **SanCor Cooperativas Unidas Limitada**

Tte. General Richieri 15 - S2322FYA Sunchales - Provincia de Santa Fe - República Argentina  
Tel. 54 3493 42 8000 - Fax 54 3493 42 8081 - [sancor@sancor.com.ar](mailto:sancor@sancor.com.ar) - [www.sancor.com](http://www.sancor.com)



Cooperativas Unidas Ltda.