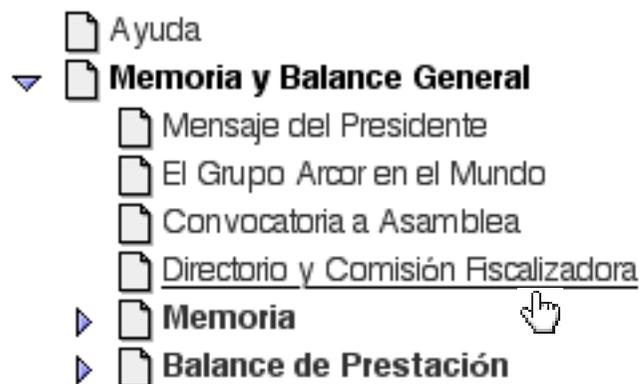


Cómo navegar este Documento

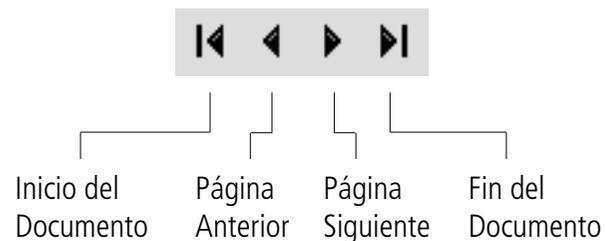
1 Marcadores

Los marcadores permiten un ágil acceso al tema de interés. Con sólo hacer click en el ítem se accede a la información de forma directa.



2 Menú de Navegación

Para desplazarse a través del documento puede utilizar el menú de navegación ubicado en la parte superior de la aplicación.



3 Lectura Continua

Al posicionar el cursor sobre cualquier parte del documento se podrá hacer una lectura de tipo continua. Se puede variar la dirección de lectura cuando se presiona la tecla "Shift".



4 Impresión

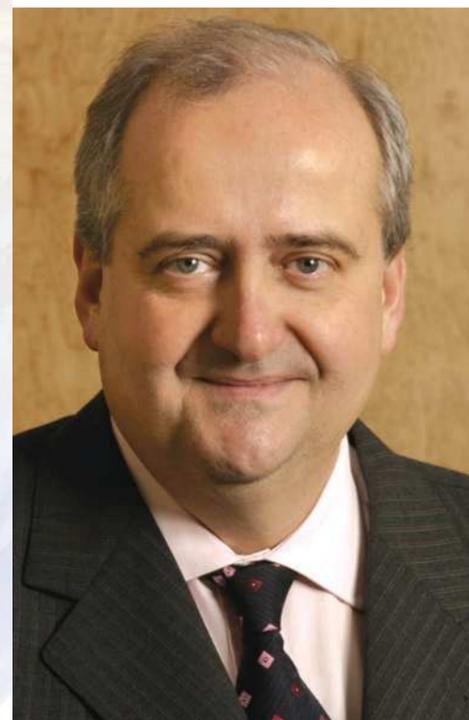
Podrá imprimir cualquier hoja de este documento accediendo al menú de impresión de la aplicación.

Imprimir...

Reporte de
Sustentabilidad
2006



Le damos sabor al mundo



Mensaje del presidente

Bienvenidos a este segundo reporte de sustentabilidad que publica el Grupo Arcor. Un documento que informa sobre sus acciones socialmente responsables en 2006, año que señala la incorporación de la responsabilidad social empresaria (RSE) de manera orgánica y programática a la compañía. Este hito representa para nosotros un gran paso, que no obstante hace pie en toda una trayectoria de empresa comprometida y generadora de valor.

Porque desde sus inicios, Arcor no sólo promovió el desarrollo económico. También se preocupó por aportar valor social y ambiental: asumió las responsabilidades y compromisos que le caben como protagonista del desarrollo de las sociedades donde opera y hoy la empresa:

- crece según un modelo de localización geográfica que privilegia las zonas alejadas o con menor generación espontánea de empleo;
- promueve la cultura del trabajo e invierte fuertemente en el desarrollo de sus 20.000 trabajadores—Arcor es uno de los grupos industriales latinoamericanos que más empleo genera— de diferentes nacionalidades, culturas y costumbres;
- desarrolla sus operaciones bajo criterios estrictos de seguridad ocupacional;
- trabaja para promover mayores oportunidades en la infancia a través de dos organizaciones profesionales dedicadas exclusivamente a ello: la Fundación Arcor en la Argentina y el Instituto Arcor en Brasil;
- genera valor económico con el menor impacto ambiental, con la creencia de que un entorno sustentable es garantía necesaria para el crecimiento a mediano y largo plazo.

Éstas y otras acciones consolidaron un camino pionero que nos animó a ir más allá, a querer incorporar la RSE como eje orientador de nuestra práctica empresaria. Así, iniciamos el Programa de Responsabilidad Social Arcor (RSA), cuyo reflejo son las iniciativas que desarrollamos este año —muchas continúan políticas anteriores mientras que otras son nuevas— con cada uno de los públicos a quienes nos vinculamos.

Con los empleados, trabajamos fuertemente en la difusión del Código de Ética y de Conducta, donde se plasman los principios que rigen el accionar de la compañía: más de 2.000 colaboradores recibieron el código de manos de un colega. Además, creamos una gerencia corporativa para mejorar y sistematizar la comunicación interna en el Grupo, rediseñamos el sistema de gestión de desempeño que promueve la transparencia y empezamos a desarrollar canales como la intranet, que apuntan a generar una mayor participación e interacción interna.



También avanzamos para integrar el concepto de RSE a lo largo de nuestra cadena de valor. Comenzamos un proceso de inclusión progresiva de pautas de responsabilidad empresaria entre los criterios de evaluación de proveedores. E iniciamos el diseño de un programa de compra responsable que apunta a incluir en nuestra cadena de abastecimiento a emprendimientos productivos de grupos vulnerables.

Con nuestros clientes, reforzamos el vínculo a través de diferentes canales de contacto, espacios de encuentro e instancias de capacitación. Y con los consumidores, mantuvimos una comunicación fluida a través de nuestro servicio de atención, que en 2006 canalizó más de 100.000 contactos de la Argentina, Brasil, Chile y Perú.

Para mejorar el impacto social de nuestras acciones comunitarias, realizamos un relevamiento de las iniciativas que Arcor lleva a cabo en cada una de sus bases, a fin de alinearlas, a futuro, detrás de una política unificada. Todo ello, profundizando al mismo tiempo las actividades de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor en favor de los derechos de la infancia.

Pero nuestro compromiso por ser socialmente responsables también incluye trabajar por un entorno favorable para el desarrollo de esta temática en el sector empresario y en toda la sociedad. Por eso mantuvimos nuestra representación institucional en los espacios de debate público sobre el tema: integramos la mesa directiva del Pacto Global en la Argentina y el Consejo Asesor del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) y somos miembros activos del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS).

Sabemos que este nuevo camino que iniciamos en materia de RSE –estratégico e integral– no será fácil. Lo estamos transitando y aprendemos mientras lo recorremos. Porque gestionar un negocio de manera socialmente responsable se logra, precisamente, en la tarea cotidiana y con el compromiso de todos los que integramos la organización.

Éstos son los desafíos y logros que encontrarán plasmados en este reporte. Un material que esperamos que cumpla su misión como canal de comunicación horizontal y transparente. De aquí en más, es suyo: los invitamos, entonces, a recorrerlo.



Luis A. Pagani
Presidente
Grupo Arcor



Capítulo I Perfil del Grupo Arcor

Un mundo de sabores

Capítulo II El Grupo Arcor y la RSE

Crear valor para construir futuro

Capítulo III Empleados

El principal activo

Capítulo IV Seguridad ocupacional y cuidado del ambiente

Minimizar el riesgo, maximizar el cuidado del ambiente

Capítulo V La inversión social del Grupo Arcor

Crece en una sociedad que crece

Capítulo VI Proveedores, clientes y consumidores

Excelencia en cadena

Balance y perspectivas del futuro en RSE



Perfil del Grupo Arcor

ÍNDICE

• Un mundo de sabores	Pag. 12
- Siete pilares para una actividad exitosa	Pag. 13
- Un modo de ser y hacer	Pag. 17
Misión	
Visión	
Valores y principios éticos	
- Resultados económicos en 2006	Pag. 18
- Análisis de los negocios	Pag. 20
Golosinas	
Chocolates	
Helados	
Galletitas	
Alimentos	
Agroindustria	
Flexibles	
Papel y Cartón	
Internacional	
-Gobierno corporativo	Pag. 25
Dirección y Administración de Arcor SAIC	
• Testimonio: Bernardo Kosacoff, Director de la oficina de CEPAL en Argentina	Pag. 28

Un mundo de sabores



El Grupo Arcor es el primer productor de caramelos del mundo y el principal exportador de golosinas de la Argentina, Brasil y Chile. Cuenta con 41 plantas industriales: 30 en Argentina, 5 en Brasil, 4 en Chile, 1 en México y 1 en Perú, equipadas con tecnología de clase mundial y certificadas bajo normas internacionales de gestión de la calidad, gestión ambiental y seguridad alimentaria.

Produce más de tres millones de kilogramos diarios de productos y llega con sus marcas propias a 120 países de los cinco continentes. En 2006, su facturación fue de 4.708,7 millones de pesos, con un total de exportaciones de 289 millones de dólares e inversiones acumuladas –entre 1996 y 2006– que ascienden a 818,6 millones de dólares.

Arcor nació hace 56 años como una fábrica de caramelos en el pueblo de Arroyito, Córdoba, y creció hasta conformar un grupo multinacional, líder en los principales segmentos de negocios en los que participa: golosinas, chocolates, galletas, helados y alimentos.

El Grupo cuenta con operaciones industriales en la Argentina, Brasil, México, Chile y Perú, y complementa su alcance internacional con las oficinas comerciales localizadas en Bolivia, Canadá, Colombia, China, Ecuador, España, Estados Unidos, Paraguay, Sudáfrica, Uruguay y Venezuela.

Esta vocación multinacional del Grupo se consolida gracias a un equipo de colaboradores, formado por 20.000 personas de diversas partes del mundo, que con un fuerte compromiso y una flexibilidad operativa desarrollan capacidades para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. De esta forma, Arcor brinda respuestas inmediatas a consumidores de todos los continentes.

En cada una de sus líneas de negocios y con desarrollos específicos para muchos mercados, Arcor ha consolidado un amplio portfolio marcario. Cuenta con marcas líderes reconocidas por los consumidores por su calidad y confianza. Entre ellas, Butter Toffees, Mr. Pop's, Mogul, Top Line, Bon o Bon, Rocklets, Águila, Tortuguita, Arcor Cereal Mix, Opera, Sonrisas, Rumba, Criollitas, Traviata, Saladix, Formis, Maná, Aymoré, Triunfo, La Campagnola y Nereida.

El Grupo Arcor desarrolla en forma consistente estrategias de desarrollo. En 2005, se asoció con el Grupo francés Danone con quien conformó Bagley Latinoamérica, la mayor empresa de galletas de América del Sur. En 2006, realizó

una asociación de manufactura con el Grupo Bimbo para la producción de golosinas y chocolates, en México, con el fin de abastecer al mercado mexicano y exportar a otros mercados.

Su consistente conducta empresaria y el prestigio de su marca ubican a Arcor en una posición de liderazgo en la región.

Con la visión de ser la mayor empresa de golosinas y galletas de América Latina y consolidar su participación internacional, Arcor elabora productos de alta calidad para consumidores de todo el mundo.

Siete pilares para una actividad exitosa

El liderazgo del Grupo se sostiene en siete pilares que supo erigir para hacer crecer sus actividades, convirtiendo la inicial fábrica de caramelos en un Grupo de alcance internacional y con liderazgo regional. Estos pilares son:

- Desarrollo de los mercados internacionales y la reinversión permanente de las utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales.
- El trabajo comprometido de sus 20.000 colaboradores de todo el mundo.
- Un exitoso modelo de distribución aplicado en forma regional.
- Un sistema de gestión industrial integral especialmente desarrollado por y para el Grupo Arcor, que le permite optimizar el desempeño en sus procesos productivos y asegurar la continuidad de los resultados a lo largo del tiempo.
- La expansión de su marca, muy valorada, y la oferta constante de nuevos productos innovadores y de calidad.
- El desarrollo de la gestión basada en procesos sostenibles.
- La contribución sistemática a la generación de capital humano y social.

Integración vertical, una ventaja competitiva

Una de las principales ventajas competitivas del Grupo Arcor es la capacidad que ha tenido para integrarse verticalmente en sus principales insumos en la Argentina. El Grupo produce desde fructosa, glucosa, harina, sémola y leche, hasta cartón corrugado, *film* de material flexible y envases de PVC rígido. Así, logra tener un estricto control de calidad de sus productos, ofrecerlos al mejor precio y convertirse en un actor de peso en otros negocios.





Eso ocurre, por ejemplo, con la producción de cartón corrugado, de la cual Arcor es líder del mercado local, con cuatro plantas distribuidas estratégicamente en el país y con la construcción de una nueva planta en Chile destinada al abastecimiento de ese mercado.

El Grupo Arcor también produce más de 130.000 toneladas de azúcar por año en su ingenio La Providencia (Tucumán, Argentina) y unos 26 millones de litros anuales de leche en sus siete tambos. Además, es el principal productor argentino de alcohol etílico de cereal.

El Grupo Arcor en cifras

- 41 plantas industriales tiene en cinco países: Argentina, Brasil, México, Chile y Perú
- 11 son sus centros de distribución propios
- 11 son sus oficinas comerciales en América, Europa, África y Asia
- 20 mil son las personas que emplea
- 3 millones de kilogramos diarios de producto que elabora
- 26 millones de litros de leche anuales obtiene de sus siete tambos industriales
- 130 mil toneladas de azúcar produce por año en su ingenio La Providencia
- 120 países reciben sus exportaciones
- 4.708,7 millones de pesos facturó en 2006

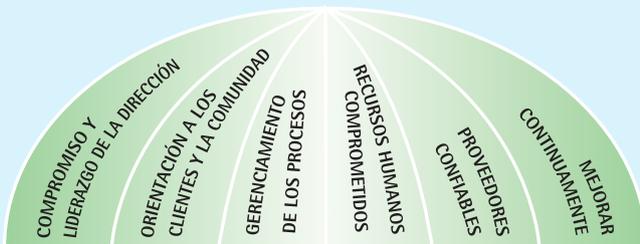
Una gestión de excelencia

Convencidos de que la producción industrial tiene que garantizar la calidad de sus productos, apuntar al logro de una mejora en la calidad de vida de la población estableciendo una relación armoniosa y amigable con el entorno, como así también garantizar la salud e higiene de las personas que desarrollan la actividad industrial en sus plantas, el Grupo Arcor desarrolla sus operaciones bajo un Sistema de Gestión Integral (SGI).

El SGI es un sistema diseñado por y para el Grupo Arcor, para la gestión de las operaciones industriales, que contempla las características propias del Grupo y

las bases de las distintas herramientas para la gestión de sus operaciones industriales implementadas en el mundo.

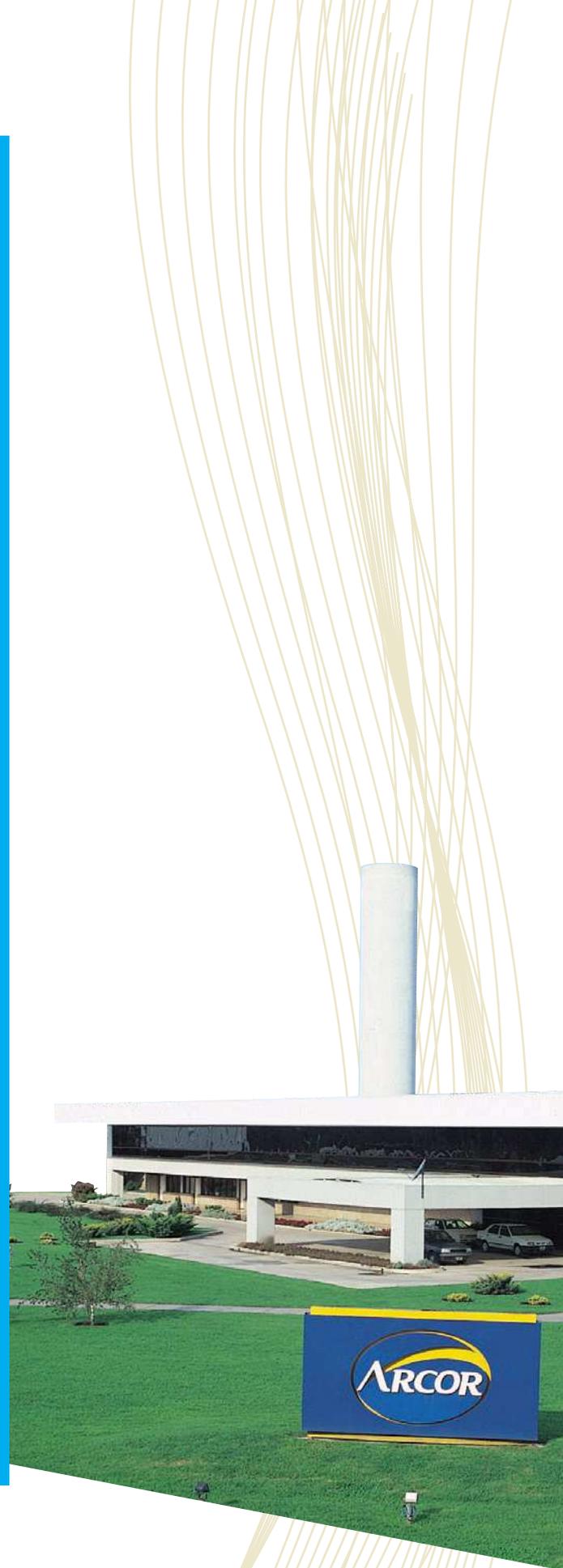
El SGI está sustentado por seis componentes que son el eje principal sobre el cual se estructura el sistema:



La complementación entre los sistemas, la integración de los conceptos de mayor importancia y la organización en los componentes definidos permiten optimizar la *performance* de la empresa asegurando la continuidad de los resultados a lo largo del tiempo.

El objetivo del Grupo es utilizar este sistema en todas las plantas con el fin de lograr los mejores resultados en cuanto a eficiencia y control de pérdidas, al cuidado del ambiente, a la mejor calidad a la que el consumidor puede aspirar, a un ambiente de trabajo sin riesgos para el personal y al crecimiento personal y profesional de nuestra gente, basado en el aprendizaje continuo.

La implementación del SGI se hace de manera paulatina y continua con la participación activa del personal de todos los niveles jerárquicos, de forma de consolidar los logros obtenidos en la medida que se avanza.



Las certificaciones, planta por planta

Empresa	Planta	Ubicación	Certificaciones / Premios ⁽¹⁾⁽²⁾											
			ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 9001	HACCP	AIB	IFS	BRC	GMP	GMP 13	Premio TPM		
Alica	Polvos para postres	Complejo Recreo, Catamarca			●	●								
Arcor	Caramelos duros	Complejo Arroyito, Córdoba	●		●	●	●	●						●
	Caramelos de leche		●		●	●	●	●						
	Chicles y obleas		●		●	●	●	●						
	Molienda húmeda		●		●									
	Sabores		●		●									
	Central Termoelectrica		●											
	Centro de distribución		●											
	Caramelos	Complejo Lules, Tucumán	●		●	●		●						●
	Molienda húmeda		●		●									
	Silos	Complejo San Pedro, Buenos Aires	●	●	●								●	
	Molienda seca de maíz		●	●	●								●	
	Aceite		●	●	●								●	
	Alcohol		●	●	●								●	
	Chocolates	Colonia Caroya, Córdoba			●	●								●
Arcor de Brasil	Caramelos y chicles	Rio das Pedras, San Pablo, Brasil			●									
	Chocolates y caramelos	Braganca Paulista, San Pablo, Brasil			●									
Arcor de Perú	Caramelos y chicles	Chancay, Perú				●								
Bagley Argentina	Galletitas	Córdoba, Córdoba		●	●									
	Galletitas	Salto, Buenos Aires	●	●	●	●								
	Galletitas	Complejo Villa del Totoral, Córdoba			●									
	Galletitas	Villa Mercedes, San Luis	●		●									
Candy	Caramelos	Complejo Recreo, Catamarca			●	●								
Carlisa	Productos con harina	Complejo Recreo, Catamarca			●									
Cartocor	Papel	Complejo Arroyito, Córdoba	●											●
	Cartón corrugado	Complejo Arroyito, Córdoba	●		●									●
	Cartón corrugado	Complejo Luján, Buenos Aires			●									
	Cartón corrugado	Paraná, Entre Ríos			●									●
Converflex	Impresión de <i>film</i>	Complejo Villa Mercedes, San Luis			●									
Converflex Argentina	Impresión de <i>film</i>	Complejo Villa del Totoral, Córdoba			●									●
	Cilindros para impresión	Complejo Villa del Totoral, Córdoba			●									
Dos en Uno	Planta 1	Santiago, Chile										●		
	Planta 2	Santiago, Chile										●		
Dulciora	Dulces y mermeladas	Complejo Villa Mercedes, San Luis			●	●								
Estirenos	Chocolates, caramelos y chicles	San Luis, San Luis				●								●
Frutos de Cuyo	Conservas	Rawson, San Juan			●	●			●					
La Campagnola	Pulpa de frutas	San Rafael, Mendoza			●	●								
Tricamp Alimentos	Galletitas	Campinas, San Pablo, Brasil			●									
	Galletitas	Contagem, Mina Gerais, Brasil			●									

Notas:

- ISO 14001: Sistema de gestión ambiental
OHSAS 18001: Gestión de salud y seguridad ocupacional
ISO 9001: Gestión de la calidad
HACCP: Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos
AIB: Seguridad Alimentaria - American Institute of Baking
IFS: Seguridad alimentaria International Foods Standard
BRC: Seguridad alimentaria Global Standard - Food
GMP: Good Manufacturing Practices
GMP 13: Seguridad alimentaria animal del Dutch Products Board of Animal Feed
Premio TPM: Premio a la excelencia en la implementación del TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance)
- Con fondo sombreado se identifican las obtenidas en 2006

Un modo de ser y hacer

El proyecto exitoso del Grupo Arcor no radica únicamente en sus plantas y oficinas, en sus máquinas o productos. Existe otro factor clave que lo ha guiado en la realización de sus objetivos: la conducta empresarial que rige sus actividades. Una conducta que apunta a crecer, sin resignar valores como la ética, la calidad y la responsabilidad, y que promueve al mismo tiempo el crecimiento de la sociedad de la que forma parte.

Esta filosofía –impulsada por sus fundadores– se plasma en la misión y visión del Grupo, dos enunciados que expresan su manera de ser y hacer, y que parten de sus valores y principios éticos. Recientemente plasmados en sus Códigos de Ética y de Conducta, estos valores y principios le han permitido al Grupo materializar el proyecto empresarial de darle sabor al mundo.

Misión

Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles.

Visión

Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional.

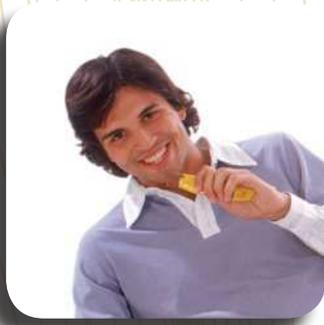
Valores y principios éticos

Los valores y principios éticos son ejes que orientan la conducta del Grupo Arcor. Reflejan el modo de pensar de la compañía y le permiten fijar directrices generales de acción para que cada área y negocio trabaje en forma coordinada con un mismo sentido: ser una compañía sustentable y comprometida con la sociedad.

Valores

- **Confianza:** construimos relaciones basadas en la consideración personal y profesional, brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.
- **Respeto:** mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.
- **Liderazgo:** sostenemos una visión de largo plazo, que nos





impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos de los que disponemos.

- Compromiso: concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.
- Integridad: asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.

Principios éticos

- Principio 1: actuar con transparencia y respetar los acuerdos establecidos con los diferentes públicos con los que la empresa se vincula, promoviendo relaciones duraderas y de confianza.
- Principio 2: emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicios, buscando satisfacer a nuestros clientes y consumidores.
- Principio 3: generar formas innovadoras de crecimiento y desarrollo que agreguen valor a la compañía y a sus accionistas.
- Principio 4: promover una comunicación fundamentada en la veracidad de las informaciones y de los hechos.
- Principio 5: proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable que estimule la iniciativa, la creatividad y el crecimiento continuo del capital humano de la empresa.
- Principio 6: contribuir al desarrollo integral de las comunidades donde actuamos y de la sociedad en general, respetando sus culturas y costumbres.
- Principio 7: establecer una gestión sostenible de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
- Principio 8: respetar las leyes y convenciones nacionales e internacionales integrando nuestra cadena de valor en este compromiso y promoviendo un contexto comercial sustentable y competitivo.

Resultados económicos en 2006

El Grupo alcanzó un nuevo aumento de sus ventas consolidadas en términos monetarios del 24,7 por ciento con respecto al año anterior, con una relevante participación de las ventas de las empresas controladas del exterior sobre el total de ventas del Grupo, representando el 41,3 por ciento de las mismas al 31 de diciembre de 2006.

En la Argentina, el nivel de ventas del mercado interno continuó con la tendencia de sostenido crecimiento del 18,5 por ciento en términos monetarios, destacándose la incorporación de las operaciones de La Campagnola S.A.C.I. en el negocio de Alimentos. Los niveles de ventas de mercado interno en los negocios industriales en la Argentina también tuvieron un crecimiento del 15,3 por ciento en términos monetarios. En las sociedades controladas del exterior de los negocios de consumo masivo también se incrementaron los volúmenes físicos de ventas en sus respectivos mercados internos, logrando un aumento del 9,3 por ciento con respecto a 2005.

En Brasil, el negocio de golosinas y chocolates alcanzó un significativo incremento total de ventas del 27,1 por ciento en términos monetarios con respecto al año anterior, mientras que en Chile el aumento de ventas fue del 6,5 por ciento. En las sociedades que surgieron como resultado de la asociación regional con Danone, en galletitas se alcanzó un crecimiento de ventas consolidado del 20,4 por ciento en términos monetarios con respecto a 2005.

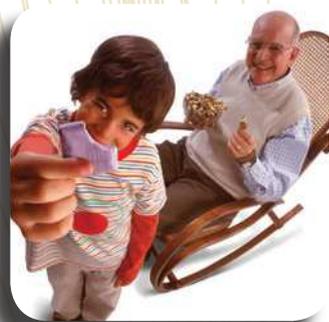
En las restantes sociedades controladas del exterior, es para destacar el inicio de las operaciones en México tras el acuerdo de manufactura realizado con el Grupo Bimbo para las operaciones de la Planta de Toluca.

En 2006, el total de ventas consolidadas fue de 4.708,7 millones de pesos, con una ganancia neta del 3,4 por ciento sobre ventas. El EBITDA (resultado operativo + depreciaciones y amortizaciones) consolidado del Grupo ascendió a 404,8 millones de pesos, el 8,6 por ciento sobre ventas, con un incremento del 19,8 por ciento con respecto al año anterior. El Flujo Neto de Efectivo generado por las operaciones alcanzó a 306,9 millones de pesos, con una disminución de obligaciones bancarias por 12,3 millones de pesos y un aumento de bienes de uso de 369,6 millones de pesos.

El Grupo continúa capitalizando este ciclo de crecimiento económico de la Argentina y la región, con crecimiento sostenido de sus ventas en los mercados locales y regionales, expansión hacia los mercados internacionales, asociaciones estratégicas con empresas de clase mundial, desarrollo de proyectos de inversión, diversificación a través de la incorporación de nuevas unidades de negocios, adquisiciones con el objetivo de consolidar participaciones de mercado y la política financiera implementada destinada a mantener niveles adecuados de liquidez, la protección del capital de trabajo y su integridad patrimonial, permitiendo el crecimiento del nivel de rentabilidad en los últimos años.

En este contexto económico favorable a nivel nacional, regional y mundial, el Directorio decidió continuar aplicando acciones y programas destinados al incremento de los niveles de ventas y al desarrollo internacional del Grupo, a la diversificación a través de





la incorporación de nuevas unidades de negocios y al desarrollo de proyectos de inversión y asociación estratégica que aseguren el crecimiento y la rentabilidad en el largo plazo, en un marco de conducción de los negocios de forma socialmente responsable.

Análisis de los negocios

A continuación se detallan brevemente los hechos más relevantes de los distintos negocios del Grupo correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2006.

Golosinas

Es el negocio que dio origen a la empresa y en el que obtuvo importantes reconocimientos. El Grupo es el primer productor de caramelos del mundo y el exportador de golosinas número uno de la Argentina, Brasil, Chile y Perú.

Durante el 2006, la división Golosinas mantuvo su liderazgo en el mercado interno con un incremento de ventas del 3,5 por ciento con respecto al año anterior en volúmenes físicos, con un aumento significativo en la participación de mercado de las marcas estratégicas: Top Line 6 puntos y Menthoplus 4 puntos. Las ventas a terceros en mercados externos se vieron nuevamente afectadas por el incremento de costos de producción en la Argentina, tanto en materias primas como en salarios, con una disminución del 3,6 por ciento en volúmenes físicos con respecto al año anterior.

En el área productiva se superó nuevamente el récord de producción alcanzando un total de 134 mil toneladas, con un crecimiento del 5,2 por ciento con respecto al año anterior.

Chocolates

El Grupo es líder del mercado de chocolates en la Argentina, tiene una de las principales posiciones en el mercado chileno y mantiene un desarrollo progresivo en Brasil. La clave de su liderazgo: asegurar la vigencia de las marcas tradicionales y reflejar la creatividad del Grupo a través de nuevas propuestas.

En 2006, la división Chocolates alcanzó un nuevo crecimiento en sus niveles de ventas con un aumento del 8,3 por ciento con respecto al año anterior en volúmenes físicos, como consecuencia de la favorable evolución de la demanda en el mercado interno. En el mercado local, se consolidó la posición de liderazgo a partir de una gran capacidad de innovación en nuevos productos y presentaciones, la fortaleza de las marcas líderes, la continuidad del desarrollo de acciones comerciales y la inversión publicitaria.

Helados

Luego del exitoso lanzamiento de la línea de negocios de Helados realizada en el año anterior, durante el 2006, se alcanzaron nuevos objetivos en este negocio, consolidando la posición de mercado a nivel nacional e iniciando el crecimiento regional con el lanzamiento realizado en Paraguay.

El 2006 representó el primer año completo de operaciones de esta nueva línea de negocios del Grupo, lográndose la consolidación de los muy buenos resultados obtenidos en el año de lanzamiento, con una participación del 45 por ciento en el segmento de helados impulsivos para el canal kioscos, estaciones de servicio y minimercados, en el cual se ha focalizado el negocio en esta primera etapa, y con un incremento total de ventas de 86,8 por ciento en volúmenes físicos con respecto al año anterior.

La consolidación de la participación de mercado y el significativo crecimiento de ventas han sido consecuencia de la ampliación en la cobertura de distribución y aumento de la inversión publicitaria.

Galletitas

Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y barras de cereal de la Argentina, Brasil y Chile, es la mayor empresa de galletas de América del Sur.

En 2006, la división Galletitas cerró su segundo ejercicio económico luego del inicio de las operaciones de las nuevas empresas de galletitas, alfajores y barras de cereal que han conformado el Grupo Arcor y Danone para la Argentina, Brasil y Chile.

Durante el presente año se logró un nuevo crecimiento de ventas y las nuevas empresas lograron consolidar las mejoras operativas y comerciales obtenidas en el primer año de operación conjunta, cumpliendo con los objetivos a niveles de ventas y rentabilidad, logrando un crecimiento de ventas consolidado para los tres países del 20,4 por ciento en términos monetarios y del 7,4 por ciento en volúmenes físicos con respecto al año anterior. De esta forma se consolida la posición de liderazgo en el mercado de galletitas en la Argentina, y se mantiene la posición de mercado en Brasil y Chile.

Alimentos

Con el objetivo de consolidar la posición de mercado en los principales segmentos y categorías del negocio Alimentos, el Grupo realizó la adquisición de Benvenuto S.A.C.I. incorporando la reconocida marca La Campagnola. Con fecha 28 de diciembre



de 2005, se suscribió un contrato de compraventa en virtud del cual, con efecto a partir del 29 de diciembre de 2005 el Grupo adquirió la totalidad de las acciones de la sociedad Benvenuto S.A.C.I., una sociedad constituida y registrada bajo las leyes de la República Argentina.

En 2006, con la incorporación de La Campagnola S.A.C.I. y con la continuidad del crecimiento de los niveles de demanda en el mercado interno, la división Alimentos tuvo un aumento de ventas del 12,3 por ciento en términos monetarios con respecto al año anterior, tomando en consideración todos los segmentos y distintos negocios en los cuales participa en el mercado. En las ventas de mercado interno se destaca el crecimiento en las líneas de Congelados, Conservas de Vegetales y de Pescados con aumentos de ventas en volúmenes físicos del 32, 13 y 11 por ciento, respectivamente.

Agroindustria

El compromiso del Grupo con el consumidor se expresa en la premisa de ofrecer la mejor calidad a un precio justo. Por eso, Arcor se autoabastece de sus principales materias primas, como la fructosa, glucosa, harina, sémola y leche, entre otras.

La mayor parte de la producción de esta división en sus negocios de Agropecuaria, Alcohol, Molienda Seca, Molienda Húmeda e Ingenio La Providencia se destina al consumo propio del Grupo en sus negocios de Consumo Masivo. Dentro de las áreas de negocio de esta división se destacan las actividades del Ingenio La Providencia (Río Seco – Pcia. de Tucumán) donde nuevamente se alcanzó una producción récord de 133.244 toneladas de azúcar, superando en un 8,9 por ciento la del año anterior.



Flexibles

El Grupo Arcor está presente en el mercado de envases flexibles desde hace 40 años y desarrolla los *packagings* de sus productos, un insumo estratégico. Converflex es una empresa dedicada a generar soluciones innovadoras en esta área.

La producción de PVC Rígido y conversión del 2006 continuó siendo destinada en su mayor parte al consumo propio del Grupo, alcanzando estas ventas el 85 por ciento de las del total del negocio en volúmenes físicos. Asimismo, se continuó con el proceso de desarrollo del mercado de terceros, logrando un incremento del 66,8 por ciento en las ventas en volúmenes físicos con respecto al año anterior. Las ventas totales del negocio tuvieron un crecimiento del 28,7 por ciento con respecto al 2005, con un incremento de las ventas al Grupo del 23,6 por ciento, ambos valores medidos en volúmenes físicos.

Papel y Cartón

Arcor posee un fuerte compromiso con la integración vertical de insumos estratégicos que, acentuado por su vocación exportadora, la llevó a incursionar en la elaboración de papel y cartón. De esta forma, creó Cartocor S.A., una empresa del Grupo que logra desarrollar un *packaging* que en términos de calidad, costos, desarrollo tecnológico, agilidad en la entrega y diseño, agregan valor a su oferta de productos.

Durante 2006, con la sostenida demanda del mercado local, la división Papel y Cartón logró aumentar las ventas en el mercado interno a terceros en un 3,9 por ciento en volúmenes físicos y un 9,8 por ciento en términos monetarios con respecto al año anterior, manteniendo el liderazgo en el abastecimiento de envases de cartón en el mercado interno.

En el mercado externo se alcanzó un incremento, con respecto a 2005, del 5,2 por ciento en volúmenes físicos y del 6,1 por ciento en términos monetarios medidos en dólares, continuando con la tendencia de crecimiento de los años anteriores y aumentando la participación en los mercados regionales. Este desempeño de las ventas tanto en el mercado interno como en el mercado externo, determinaron un aumento total de ventas del 8,9 por ciento en términos monetarios con respecto al año anterior. Las ventas al Grupo han permanecido estables con respecto al año anterior, representando un 12,9 por ciento de participación en las ventas totales del negocio.

Adicionalmente, en 2006, se continuó con el plan de inversiones para la construcción de la nueva planta en Chile, que tiene por objetivo atender el sostenido crecimiento de la demanda del mercado local, efectuándose aportes de capital a Cartocor Chile S.A., en este ejercicio, por un total de U\$S 15,1 millones, y estimándose la finalización de la construcción y el inicio de pruebas de producción para fines del primer trimestre de 2007.

Internacional

El desarrollo y la expansión internacional de los negocios de Consumo Masivo continúan siendo la columna central de la estrategia de crecimiento del Grupo Arcor.

En 2006, el Grupo continuó creciendo en los mercados internacionales de consumo masivo, alcanzando un nuevo incremento de sus ventas en el exterior. Las sociedades controladas del exterior incrementaron sus ventas en sus respectivos mercados internos logrando un aumento del 9,3 por ciento en volúmenes físicos y un aumento del 21,4 por ciento medidos en términos monetarios con respecto al año anterior.





En Brasil, con la continuidad del favorable desempeño de la economía local se lograron nuevos incrementos en las ventas en el mercado interno del negocio de golosinas y chocolates, con un aumento del 14,9 por ciento en volúmenes físicos con respecto al año anterior. El nivel de ventas alcanzado y la mejora en los precios medios del mercado interno permitió lograr un incremento del 139,8 por ciento del EBITDA.

Durante 2006, se realizó la construcción de la nueva planta industrial de golosinas y centro de distribución en el Estado de Pernambuco que tiene por objetivo atender el crecimiento esperado para los próximos ejercicios en el mercado de chicles y chupetines en el área del Nordeste, estando previsto el inicio de la producción para el primer trimestre de 2007. En Chile, en un contexto económico y político positivo, las posiciones de participación de mercado en cada uno de los segmentos en los cuales participa el Grupo se mantuvieron estables con respecto al año anterior, con un incremento de las ventas en el mercado interno del 2,2 por ciento en términos monetarios.

Durante 2006, el Grupo alcanzó un nuevo crecimiento en los mercados internacionales y regionales (sin incluir a Brasil y Chile) del 3,9 por ciento con respecto al año anterior medido en dólares, como consecuencia del aumento de los precios medios.

México consolida su negocio y la relevante presencia en el mercado local con la implementación del acuerdo de manufactura con el Grupo Bimbo en la Planta de Toluca, que tiene por objetivo producir, en esta planta común, algunos de los productos de los negocios de Golosinas y Chocolates que actualmente fabrican el Grupo Arcor y el Grupo Bimbo. Como consecuencia de este acuerdo, se creó Mundo Dulce S.A. de C.V., sociedad controlada por la filial del Grupo, Unidal México S.A. de C.V., y en la cual fueron implementados los modelos operativos y de gestión del Grupo Arcor en el mes de agosto de 2006.

Premios y distinciones 2006

Éstos son algunos de los reconocimientos que recibió el Grupo Arcor en el último año:

- Puesto nro. 1 por cuarto año consecutivo en el *ranking* de prestigio empresario "Las 100 empresas más admiradas de la Argentina" que elabora el diario *Clarín*.
- Puesto nro. 1 en el *ranking* de imagen "Las 100 Mejores Empresas" que publica la revista *Apertura*, también por cuarto año consecutivo.
- Puesto nro. 1 en el *ranking* de las empresas con mayor grado de desarrollo de prácticas de RSE en la

Argentina según la revista Valor Sostenible.

- Puesto nro. 1 por cuarto año consecutivo en el *ranking* de "Prestigio Total" que elabora la revista *Prensa Económica*.
- Puesto nro. 4 en el *ranking* de "Transparencia Empresaria" que elabora la revista *Imagen*.
- Premio a la Exportación Argentina 2005 entregado por la revista *Prensa Económica* de manera conjunta con los Ministerios de Economía y Producción y el de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.
- Premio a la Ciudadanía Empresaria 2006 en la categoría "Educación y Cultura", que entrega la Cámara de Comercio de los Estados Unidos.

Gobierno corporativo

El órgano de gobierno de Arcor SAIC es la Asamblea de Accionistas en la que cada acción ordinaria clase A confiere derecho a cinco votos y cada acción ordinaria clase B confiere derecho a un voto. En todos los casos, para la elección de Síndicos titulares y suplentes -y los supuestos del último apartado del artículo 244 de la Ley de Sociedades Comerciales-, las acciones ordinarias, inclusive las de voto múltiple, sólo tendrán derecho a un voto por cada acción.

Dirección y Administración de Arcor SAIC

El Directorio

Arcor SAIC es dirigida y administrada por un Directorio compuesto actualmente por seis miembros titulares y dos suplentes, según fue resuelto por la Asamblea de Accionistas. Los Directores duran tres ejercicios en sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

De conformidad con el Estatuto Social el Directorio tiene amplias facultades para administrar los negocios de Arcor SAIC. El Directorio reunido por convocatoria del presidente en plazos no mayores a tres meses, consigna las resoluciones en un libro de actas sellado de conformidad al Código de Comercio.

Actualmente el Directorio de Arcor SAIC está integrado por:

Presidente: Sr. Luis Alejandro Pagani

Vicepresidente: Sr. Alfredo Gustavo Pagani





Secretario:	Sr. Jorge Luis Seveso
Directores titulares:	Sr. José Enrique Martin Sr. Hugo Enrique Lafaye Sr. Antonio Domingo Maranzana Sr. Fulvio Rafael Pagani Sr. Luis Roque Otero Monsegur Sr. Víctor Daniel Martin
Directores suplentes:	Sra. Zunilda Ramona Giordano de Maranzana Sra. María Rosa Pagani de Babini

Fiscalización interna

La fiscalización interna de Arcor SAIC está a cargo de una Comisión Fiscalizadora compuesta actualmente por tres Síndicos titulares y tres suplentes, elegidos por la Asamblea General por el término de tres ejercicios en el desempeño de sus funciones, siendo reelegibles indefinidamente de acuerdo con el Estatuto Social.

Actualmente la Comisión Fiscalizadora de Arcor SAIC está conformada por:

Síndicos titulares	Sr. Osvaldo Héctor Canova Sr. Gerardo Rubén Scorza Sr. Alcides Marcelo Francisco Testa
Síndicos suplentes	Sr. Guillermo Harteneck Sr. Gabriel Horacio Grosso Sr. Carlos Gabriel Gaido

Control interno y auditores externos

El Grupo Arcor posee sistemas y procedimientos internos concebidos respetando los criterios básicos de control interno. La empresa cuenta con un efectivo control presupuestario para seguir la marcha de los negocios que permite prevenir y detectar desvíos.

En 2006, el área de Seguridad Informática de la Gerencia Corporativa de Sistemas finalizó la centralización de funciones y aumentó los niveles de control sobre la base de metodologías de clase mundial, formalizando y unificando las iniciativas y procedimientos relacionados con el acceso a los activos informáticos del Grupo y siendo responsable por el cumplimiento de las regulaciones en materia de privacidad y protección de datos.

La Gerencia de Auditoría Interna del Grupo depende del Directorio y tiene por finalidad contribuir a minimizar el potencial

impacto que podrían originar los riesgos de la operación en la consecución de los objetivos de la empresa, apoyando a las distintas áreas a través de la implementación y optimización de controles y procedimientos.

Anualmente, la Asamblea General designa a los auditores externos independientes, encargados de auditar y certificar la documentación contable de Arcor SAIC.

Presencia pública, vocación de liderazgo

“Todos los empresarios tenemos la responsabilidad y la obligación de participar activamente con nuestra más clara y mejor actuación, buscando solamente el interés de todos. Aun sacrificando intereses particulares o sectoriales que, por legítimos que pudieran ser, afecten el interés general. No es posible ni duradera ninguna solución que contemple solamente el interés individual o sectorial con prescindencia del interés general.”

Con estas palabras, Fulvio S. Pagani sintetizaba el espíritu que anima desde 1951 la actuación pública del Grupo Arcor, un Grupo que participa activamente de más de 60 organizaciones empresarias, industriales, de comercio y fundaciones de la Argentina y otros países con el fin de promover la relación, el aprendizaje y el fortalecimiento del sector privado. Entre ellas, la Asociación Empresaria Argentina (AEA), la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA), la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA), el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE), la Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA), la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL), el Grupo de Fundaciones, el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA), la Unión Industrial Argentina (UIA), la Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB) y el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE).

Además, el Grupo Arcor es miembro del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), el Instituto ETHOS, el Grupo de Fundaciones (GDF), el Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE) y RedEAmérica, y participa de la mesa directiva del Pacto Global en la Argentina.



TESTIMONIO

Bernardo Kosacoff, Director de la oficina de CEPAL en Argentina

Arcor: la construcción de una empresa argentina global

El economista y director de la oficina argentina de la Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) analiza por qué el Grupo Arcor logró ser una de las pocas empresas argentinas multinacionales. Qué factores internos y externos generaron el crecimiento, qué aportes hizo la empresa al desarrollo económico del país y la región y cuáles son sus próximos desafíos son algunas de las preguntas que responde uno de los autores del libro *Globalizar desde Latinoamérica: el caso Arcor*.

"El Grupo Arcor es una de las pocas multinacionales de capitales exclusivamente argentinos que existe en la actualidad. Es, también, la mayor empresa productora de caramelos a nivel mundial y el principal exportador de golosinas de Argentina y del Mercosur. En el ranking de los cien principales productores mundiales de golosinas, Arcor ocupa el primer puesto entre las firmas latinoamericanas y el resto de los países en desarrollo.

La obsesión por la producción y el trabajo, acompañada simultáneamente con el desarrollo de procesos innovadores, la calificación permanente de sus recursos humanos, el desarrollo de una gestión social y ambientalmente responsable, la construcción de confianza en su cadena de valor, la reinversión permanente han sido entre otros, los atributos que han destacado a Arcor en la construcción de su base de negocios y en el aporte al desarrollo económico del país.

Al inicio de la Convertibilidad el Grupo Arcor se encontraba en plena madurez de un proceso evolutivo de 40 años, a lo largo del cual había desarrollado ventajas competitivas específicas, afirmadas en fuertes capacidades de producción, comercialización y distribución y en la calificación de sus recursos humanos. Contaba ya con un proceso de manufactura moderno y altamente integrado, con producción a gran escala y bajo costo y asistido por una incorporación permanente de las mejores prácticas internacionales.

La figura de Fulvio Salvador Pagani fue clave en los primeros cuarenta años de la firma, posteriormente el liderazgo de Luis A. Pagani ha sido esencial para la implementación de las nuevas estrategias. En los noventa, se planteó avanzar rápidamente en un nuevo modelo organizativo, desarrollar una nueva imagen corporativa y potenciar las capacidades de marketing –con un desarrollo agresivo de nuevos productos–, desplegar agresivamente el proceso de internacionalización –vía exportaciones y a través de inversiones directas en el exterior–, reducir su grado de integración productiva –externalizando actividades– y modificar el patrón de especialización –concentrándose en el core business.

Al mismo tiempo, fue clave el proceso de ocupación paulatina de diversos mercados internacionales, en especial, la región del Mercosur y Chile. Se adoptó un plan integral de expansión comercial que resultó en un crecimiento y diversificación acelerada de exportaciones y nuevos destinos. Este proceso se complementó con la conformación de una verdadera empresa multinacional latinoamericana.

Frente a la crisis del colapso de la Convertibilidad, el aprendizaje acumulado a lo largo de medio siglo de existencia acerca de cómo actuar ante escenarios económicos cambiantes le aseguró al Grupo Arcor una mejor lectura de lo que podía ocurrir y le dio una mayor flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, tanto desde una perspectiva financiera como desde un plano comercial y productivo.

La recuperación del mercado interno argentino, el saneamiento financiero, la credibilidad empresarial y la inversión en tecnología y capital humano constituyen las columnas sobre las que se asienta su presencia en los mercados con una incursión internacional sostenida en el tiempo. La internacionalización empresarial es un proceso complejo que requiere de pilares sólidos. La normalización y el aumento en las operaciones y la consolidación de la presencia en los mercados de Brasil, Chile y Perú y la sofisticada alianza estratégica alcanzada en el negocio de galletitas robustecen la estrategia de extensión de mercados aprovechando integralmente las capacidades competitivas adquiridas y otorgando un espacio ampliado para la generación de ventajas competitivas dinámicas.

El ejemplo del Grupo Arcor es una luz de esperanza para los que creemos que la Argentina puede recuperar su capacidad de crecer en base al desarrollo de sus capacidades productivas, que permitan la generación de más y mejores puestos de trabajo, fundados en prácticas empresariales socialmente responsables y una creciente presencia internacional. Evidencia la factibilidad de las empresas nacionales, que invierten, exportan, generan empleo y capacidades innovadoras en contextos altamente competitivos."



El Grupo Arcor y la RSE

ÍNDICE

- Crear valor para construir futuro Pag. 32
 - Primeros pasos, grandes pasos Pag. 32
 - La RSA en 2006 Pag. 33
 - Acciones estratégicas institucionales: consolidar la práctica
 - Proyectos específicos: involucrar a todos
 - Sistema de gestión RSA: articular áreas internas
- Pacto Global por la sustentabilidad Pag. 36
- Testimonio: Bernardo Kliksberg, asesor principal de la dirección regional del PNUD Pag. 39

Crear valor para construir futuro



Económicamente productiva, ambientalmente sostenible y socialmente valiosa. Esto aspira a ser Arcor —y lo es, actualmente, en gran medida—; por eso avanzó en 2006 con su Programa de Responsabilidad Empresaria a través de tres ejes. Desarrolló acciones de capacitación y comunicación que alinearan sus prácticas vigentes. Ideó proyectos específicos que generaran prácticas nuevas. Y promovió la responsabilidad empresaria en los distintos públicos con los que interactúa.

“Debemos definir una política integral de RSE. La necesitamos para perdurar y crecer, para aumentar la satisfacción de los distintos grupos con los que nos relacionamos y para generar mayor impacto social con nuestras acciones”. Con estas palabras, el presidente del Grupo Arcor, Luis A. Pagani, expresaba hace dos años la voluntad de la compañía de sistematizar una conducta que ha caracterizado desde siempre sus actividades: la responsabilidad empresaria.

Porque Arcor aspira a ser más que una empresa rentable y productiva. Además trabaja para promover el cuidado ambiental y el desarrollo de las sociedades de las que forma parte. En estos dos factores —el ambiental y el social— radican también las claves de un crecimiento sustentable.

Por eso, desde sus primeros años condujo los negocios con la convicción de agregar un valor adicional al económico. Y lo hizo de diversas maneras. Estableció una relación directa y estrecha con las organizaciones de las localidades cercanas a sus plantas. Alentó la participación de sus directivos en cámaras y asociaciones sectoriales. Desarrolló una política de capacitación de sus empleados. Se expandió de manera federal, primero y regional después, diversificando la ubicación de sus plantas y privilegiando aquellas regiones alejadas o con menor generación espontánea de empleo. Implementó acciones de cuidado ambiental y creó dos organizaciones exclusivamente destinadas a gestionar su inversión social: la Fundación Arcor en Argentina y el Instituto Arcor en Brasil.

Primeros pasos, grandes pasos

Esta trayectoria encontró a la compañía con la certeza de que, para obtener un mayor impacto social, era necesario dar un paso más. Consolidar la práctica socialmente responsable implica que la triple creación de valor —económico, social y ambiental— se aplique en todas las acciones y decisiones de la compañía, en todos sus negocios y en relación con todos sus públicos. Para lograr este objetivo, Arcor estructuró en 2005 su Programa de

Responsabilidad Social Empresaria, que comenzó trabajando en torno a dos ejes: definir la estrategia de RSE del Grupo y sensibilizar y capacitar en el tema.

Para este primer objetivo, llevó adelante un relevamiento de todas sus acciones socialmente responsables y, con esta información, elaboró un diagnóstico, definió la política de RSE (incluida la misión de la empresa y sus Códigos de Ética y de Conducta) y estipuló un plan de acción: el programa de RSA (Responsabilidad Social Arcor).

Para el segundo objetivo —sensibilizar y capacitar en el tema, Arcor organizó más de 16 actividades que incluyeron a 480 personas del nivel gerencial de la Argentina, Brasil y Chile.

La RSA en 2006

Este año, Arcor inició el proceso para consolidar su práctica de RSE, en función del relevamiento que llevó a cabo en 2005 y en línea con su política. La compañía avanzó en tres direcciones estratégicas: alinear las prácticas existentes, generar prácticas nuevas e involucrar a otros en el proceso. Con estos objetivos en mente, desarrolló las siguientes líneas de acción:

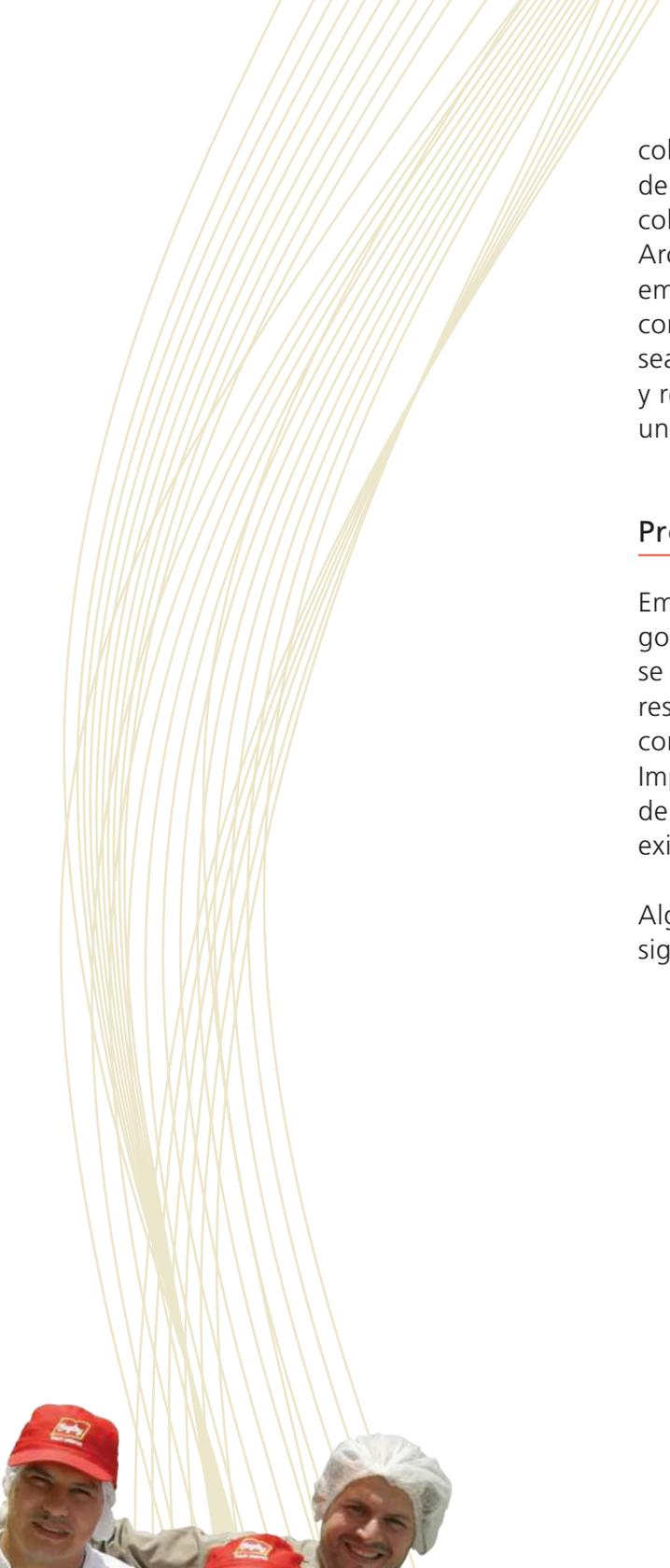
- Acciones estratégicas institucionales
- Proyectos específicos
- Acciones vinculadas al sistema de gestión RSA

Acciones estratégicas institucionales: consolidar la práctica

Las acciones estratégicas institucionales —generales y transversales para todas las áreas y negocios de la compañía— permiten generar bases y orientaciones comunes para iniciar el proceso de consolidación de la RSA. En este sentido, en 2006 la compañía capacitó en temas de RSE, comunicó los Código de Ética y de Conducta y difundió sus actividades a través del primer Reporte de Sustentabilidad.

Con la capacitación en temas de RSE, Arcor llegó a más de 500 personas de los niveles de conducción (responsables de definir acciones con todos los públicos de la compañía), e incluyó un curso corporativo en RSE a mandos medios. También en 2006 Arcor avanzó con el desarrollo de un curso de responsabilidad social empresaria que dictará en 2007 a través de la metodología *e-learning*.

Por otra parte, el Grupo dio a conocer su Código de Ética y de Conducta a partir de un evento de lanzamiento y de distintas capacitaciones y actividades que involucraron a más de 2.000



colaboradores. Cada uno de ellos —y esta fue una particularidad del proceso de difusión— recibió el código de manos de un colega, que le explicó los contenidos y el sentido del mismo. Arcor designó para este rol de multiplicadores a un grupo de empleados que fue especialmente capacitado para garantizar la comprensión del código por todos los niveles y que el mismo sea efectivamente una herramienta que oriente la gestión ética y responsable del Grupo. Por otra parte, la difusión se apoyó en una campaña de comunicación interna masiva, gráfica y digital.

Proyectos específicos: involucrar a todos

Empleados, proveedores, clientes, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad: con los diversos públicos con los que se vincula, Arcor trabaja para desarrollar proyectos de responsabilidad social que prolonguen la tradición de la compañía de conducir los negocios de manera responsable. Implementados a través del trabajo conjunto de diversas áreas de la compañía, estas iniciativas buscan alinear las prácticas ya existentes o generar prácticas innovadoras.

Algunos de los avances concretos de Arcor en 2006 fueron los siguientes:

- Empleados: presentó una nueva política para empleados expatriados, rediseñó el Sistema de Gestión de Desempeño que promueve la transparencia y equidad, y creó una gerencia corporativa para mejorar la comunicación interna en el Grupo (ver capítulo 3).
- Proveedores: comenzó a trazar un programa de RSE que abarca inicialmente dos aspectos: la inclusión de pautas de responsabilidad empresaria entre los criterios de selección, calificación y evaluación, y un programa de compra responsable con el objetivo de incluir como proveedores a emprendimientos productivos de grupos vulnerables (ver capítulo 6).
- Clientes: además de identificar líneas posibles de acción en materia de RSE, optimizó los canales destinados a reforzar su vínculo con ellos, como por ejemplo Expo Arcor 2006, y les brindó capacitación y asistencia técnica permanente (ver capítulo 6).
- Consumidores: Arcor ha adherido a los principios del código de ética y autorregulación publicitaria elaborado por la CONARP (Consejo Argentino de Autorregulación Publicitaria). También mantuvo una escucha permanente a los consumidores a través del Servicio de Atención al Consumidor —que atendió en 2006 más de 100.000 contactos— y los informó con su revista *Sabores Nuestros*



(en Argentina) y a través de *newsletters* periódicos (en Brasil) (ver capítulo 6).

- Comunidad: la compañía realizó un relevamiento de las acciones sociales que realizan las plantas y el área corporativa en forma directa. También profundizó su inversión social a través de la gestión profesional de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil (ver capítulo 5).
- Gobierno y sociedad: la compañía mantuvo su representación institucional en diversos espacios de debate público sobre el tema. Arcor es miembro de la mesa directiva del Pacto Global en la Argentina, del Grupo de Fundaciones¹ y de la RedEAmérica²; integra entre otros el Consejo Asesor del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS³) y dos comisiones del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) ; participa de las reuniones de trabajo organizadas por la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI) y se sumó recientemente a la mesa del Ministerio de Trabajo sobre Cadena de valor (sobre la actuación pública del Grupo, ver capítulo 1).

Arcor también se comporta de manera responsable en relación con el ambiente. Entre otras acciones, evalúa y minimiza el impacto del negocio en su entorno y desarrolla sus actividades siguiendo criterios de ecoeficiencia (ver capítulo 4).

Sistema de gestión RSA: articular áreas internas

Otro de los hitos del año de Arcor en materia de RSE fue haber creado la Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social Arcor, con reporte directo a la presidencia. A su cargo están el planeamiento, coordinación, monitoreo y evaluación del Programa de RSA y la articulación interna con las áreas corporativas y los diferentes negocios.

¹ Grupo de Fundaciones, uno de los mayores espacios de intercambio entre entidades donantes, cuenta con la participación de Arcor desde 1997. Desde esta red, se llevan a cabo acciones para difundir una cultura de inversión social, apoyar la profesionalización del trabajo de las fundaciones y propiciar el intercambio y el trabajo conjunto.

² La RedEAmérica fue creada en 2002 por 30 entidades latinoamericanas a instancias de la Fundación Interamericana (IAF). Su misión se vincula a dos problemas complejos de la realidad de la región: reducir la pobreza y consolidar la democracia, a través del desarrollo de base y de procesos participativos e incluyentes.

³ El CENARSECS reúne a la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, empresarios privados de destacada trayectoria e interés por la RSE, líderes de la sociedad civil e instituciones públicas vinculadas con el fin de impulsar sistemáticamente la RSE y de hacerlo en los mejores niveles de calidad.



A esta gerencia también le cabe coordinar la inversión social del Grupo (tanto de aquellas actividades desarrolladas por la Fundación Arcor en la Argentina o el Instituto Arcor en Brasil como las acciones comunitarias realizadas por las diversas bases de la empresa) y sistematizar los avances anuales en el reporte de sustentabilidad.

Premios y reconocimientos a la RSA

Los esfuerzos del Grupo por conducir sus negocios de manera socialmente responsable han sido reconocidos por diversas organizaciones especializadas en la temática. En 2006, Arcor

- ocupó el primer puesto en el ranking de las empresas con mayor desarrollo de las prácticas de RSE en la Argentina, según la revista Valor Sostenible.
- recibió el premio a la Ciudadanía Empresaria que entrega la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la categoría Educación y cultura.
- obtuvo la mejor posición en la categoría Responsabilidad Social Empresaria del ranking de prestigio empresarial "Las cien empresas más admiradas de la Argentina", que publica el diario Clarín, en el cual ocupó el primer puesto.



EL PACTO
MUNDIAL

Pacto Global por la sustentabilidad

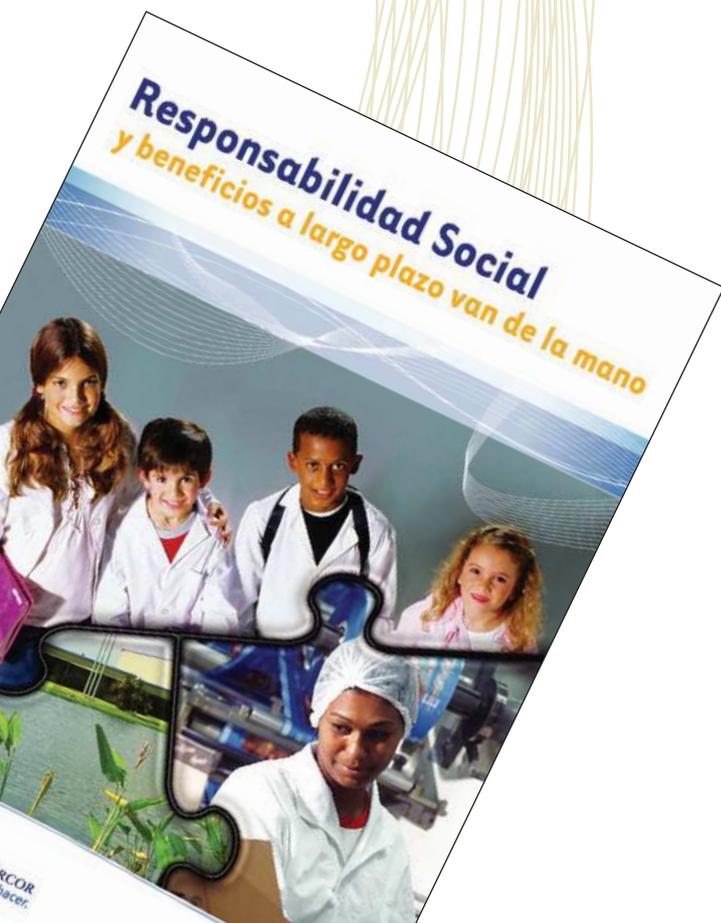
En 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas (UN), Kofi Annan, propuso en el Foro Económico Social de Davos lanzar un pacto global entre las UN y el empresariado mundial. El objetivo: garantizar un crecimiento económico duradero en el contexto de la globalización, promoviendo un conjunto de valores universales que son considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. Esta propuesta se puso en marcha oficialmente en junio de 2000.

El Pacto Global se presentó en la Argentina en abril del 2004 y desde entonces son más de 270 las organizaciones que en el país se comprometieron con los principios que promueven las Naciones Unidas. Desde su inicio, Arcor se involucró con la promoción del Pacto Global integrando el Grupo Promotor primero y la Mesa Directiva de la red local después.

En el siguiente cuadro, algunos ejemplos del modo en el que Arcor materializa los valores que promueve el pacto a través de sus diez principios:

Área	Principios del Pacto Global	Cómo lo aplica Arcor
Derechos humanos	<p>Principio 1 Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.</p>	<p>Cuenta con un Código de Ética y Conducta que brinda el marco referencial de cómo la empresa conduce sus negocios. Este Código incluye una norma específica que manifiesta el compromiso de la empresa con el Pacto Global.</p> <p>A través de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor do Brasil, trabaja por la promoción de los derechos de los niños y niñas (tal es el eje de su estrategia de inversión social).</p> <p>Publica anualmente un reporte de sustentabilidad que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos.</p> <p>Promueve el desarrollo profesional y empleabilidad de sus colaboradores.</p> <p>Realizó un relevamiento a sus proveedores en el cumplimiento de derechos humanos y laborales, y criterios de cuidado ambiental.</p>
	<p>Principio 2 No ser cómplice de abusos de los derechos.</p>	
Ámbito laboral	<p>Principio 3 Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.</p>	<p>Promueve la libertad de asociación sindical entre sus trabajadores.</p> <p>No contrata a personas bajo condiciones de trabajo forzoso u obligatorio ni consiente el empleo de menores de edad.</p> <p>Participa de instancias multisectoriales para discutir la problemática del trabajo infantil y promover su erradicación.</p> <p>Ofrece a sus empleados condiciones de trabajo seguras.</p> <p>Posee un sistema de gestión de desempeño que promueve la transparencia y la equidad.</p> <p>Implementa canales de comunicación participativos y transparentes.</p>
	<p>Principio 4 Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.</p>	
	<p>Principio 5 Abolir cualquier forma de trabajo infantil.</p>	
	<p>Principio 6 Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.</p>	

Área	Principios del Pacto Global	Cómo lo aplica Arcor
Medio ambiente	Principio 7 Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.	Desarrolla todas sus actividades según los siguientes lineamientos que brinda la ecoeficiencia: <ol style="list-style-type: none"> 1. reducir la dispersión de sustancias tóxicas 2. reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios 3. reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios 4. mejorar la reciclabilidad de los materiales 5. maximizar el uso sostenible de recursos renovables 6. extender la durabilidad de los productos 7. incrementar la intensidad de servicio en bienes y servicios
	Principio 8 Promover mayor responsabilidad ambiental.	
	Principio 9 Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.	
Lucha contra la corrupción	Principio 10 Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y criminalidad.	Plasmó sus principios éticos en un código de Ética y Conducta que promueven una conducta íntegra entre los miembros de la organización y otros públicos con los que interactúa.



TESTIMONIO

Bernardo Kliksberg, asesor principal de la dirección regional del PNUD.

“Arcor endulza la vida desde la responsabilidad”

El asesor principal de la dirección regional del PNUD¹ para América Latina y el Caribe comparte sus reflexiones sobre el proceso de consolidación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que atraviesa Arcor. Y es claro a la hora de evaluar el desempeño de una compañía, diferenciarla de otras por su gestión de RSE y analizar qué perspectivas de crecimiento tendrá.

“Arcor es una empresa líder en RSE en Argentina y en la región. Endulza la vida no sólo con sus productos, sino dando el ejemplo desde la responsabilidad. Trabaja por la sociedad dentro de un marco conceptual avanzado, con un rol activo en causas de interés social como la educación de más de un millón de niños a través de los 15 años de trabajo de su Fundación. Pero este marco conceptual y consecuente rol activo no son nuevos; fueron creciendo a lo largo de más de cincuenta años de vida.

La filosofía de la compañía maduró. Arcor formó parte activa de la construcción de conceptos y acuñó ideas que pocas empresas multinacionales lograron poner en práctica. En 2005, por ejemplo, asumió a la RSE como eje central, generando un proceso de compromiso creciente. No eligió desarrollar actividades aisladas de RSE; por el contrario, buscó establecer la RSE como un eje conjunto del resto de las funciones de la empresa. Así dio el énfasis necesario para generalizar la responsabilidad social a través de toda la compañía.

Porque si la RSE no logra impregnarse en la cultura corporativa, no tiene éxito. Es vital que el concepto no quede estanco en la filosofía de una persona. Existen tres tipos de empresas. Las que se desentienden de cualquier responsabilidad social, yo las llamo “autistas”, las que realizan aportes filantrópicos, actividad muy útil, y las que han ido más allá y han asumido plenamente la RSE en todas sus actividades. Todavía pocas compañías argentinas están a plenitud en el último grupo; Arcor es una de ellas.

Hay múltiples evidencias en materia de RSE. Decidió generar valor económico con efecto multiplicador, instaló sus negocios en áreas geográficas que necesitan desarrollarse, frente a la crisis ambiental mundial: coopera buscando ecoeficiencia en sus procesos de producción y comercialización. Despliega su capacidad creativa para estimular alianzas en búsqueda de soluciones sociales, acción vital en un país como la Argentina donde, con importantes progresos, aún cerca de un 30% de la población vive bajo la línea de pobreza. Esto es ser socialmente responsable. Generar en forma continua proyectos que permiten impactar más y mejor en la inclusión social y la sustentabilidad de la sociedad.

Un gran desafío abierto es educar a los empresarios en RSE. La Argentina necesita una cultura empresarial pro-RSE. Y Arcor es un buen ejemplo. Se me ha pedido presidir un nuevo Centro creado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA para educar en RSE, el Centro Nacional de RSE y Capital Social y desde el inicio contamos con Arcor en su Consejo Asesor.

Empresas como Arcor pueden mostrar los impresionantes logros que alcanzó en RSE, teniendo un liderazgo con una visión firme de hacia dónde dirigirse y estando empeñados en hacerlo cada vez mejor. Un reto para el futuro de Arcor es, fortalecer cada vez más sus actividades de RSE y educar con el ejemplo. Lo que una empresa puede comunicar a otra empresa tiene un peso mayor que el de un educador externo.

El valor económico, ambiental y social que Arcor aporta a la sociedad, junto a su posible rol de educador pueden hacer un inestimable aporte a la sociedad.

La RSE no es una opción, es una necesidad urgente en Argentina y casos como el de Arcor marcan el camino a seguir.”

1. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



Empleados

ÍNDICE

- El principal activo Pag. 42
 - Dimensión del capital humano Pag. 42
 - Empleo: sinónimo de crecimiento
 - Desarrollo profesional Pag. 43
 - Sistema de Gestión del Desempeño
 - Talentos clave en puestos críticos
 - Nueva política para expatriados
 - Programas de capacitación: la llave al crecimiento Pag. 45
 - Formación corporativa
 - Formación por negocios y países
 - Comunicación interna Pag. 47
 - Integración y desarrollo personal Pag. 49
 - Actividades deportivas
 - Salud ocupacional Pag. 50
 - Vacunación antigripal y prevención de riesgos cardiovasculares
 - Arcor libre de humo
 - Otras acciones de cuidado de la salud
- Testimonios: Fabián Nanoia, gerente general de Recursos Humanos del Grupo Arcor Pag. 53
 - El valor humano que genera la compañía, en el caso de tres empleados

El principal activo

El Grupo Arcor está convencido de que sólo puede cumplir con éxito su misión si propicia las oportunidades de bienestar y crecimiento —personal y profesional— de sus colaboradores. Por eso, busca generar para ellos un ámbito laboral seguro, equitativo, respetuoso, donde puedan capacitarse y alcanzar el más alto rendimiento. Un objetivo central de la empresa es hacer de sus casi 20.000 empleados un activo clave y generar en este grupo diverso —compuesto por personas de distinta nacionalidad, edad, sexo y religión— su principal ventaja competitiva.

Dimensión del capital humano

Detalle de dotación al 31/12/2006(*)

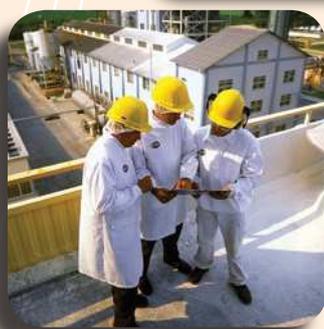
Pais	Dotación Total	Tipología	
Argentina	14.016	Hombres	76,6%
Brasil	3.741	Mujeres	23,4%
Chile	1.760	Edad promedio	35,5 años
Perú	176	Antigüedad promedio	9,1 años
Resto del mundo	269	Dotación mayor a 45 años	16,37%
Total general	19.962	Dotación comprendida bajo convenio	80%

(*) Incluye todas las modalidades de contratación del personal propio efectivo al 31/12/2006.

Empleo: sinónimo de crecimiento

El Grupo Arcor es uno de los principales empleadores industriales de la Argentina, y aspira a ser motor de trabajo también en los restantes países en los que opera. Para ello, desarrolla una política de incorporación de personal transparente y rigurosa.

A través de su programa de pasantías, las postulaciones espontáneas que recibe a través de su página web institucional y la asesoría de consultoras externas, Arcor construye una base de datos de candidatos calificados y talentosos, que le permite ubicar luego a los empleados más adecuados para cada puesto de trabajo. Tan sólo en 2006, la compañía recibió más de 36.400 currículums a través de su sitio en Internet.



Por otra parte, el sistema de pasantías de Arcor está pensado para contribuir con la formación profesional de alumnos universitarios, terciarios y secundarios. No sólo les permite estimular el contacto con profesionales de trayectoria; además, posibilita su acceso a prácticas profesionales según la especialidad para la cual se han formado. En 2006, Brasil contó con 56 pasantes y en la Argentina 69 estudiantes universitarios, 12 terciarios y 58 secundarios participaron de este programa.

Desarrollo profesional

Una de las ventajas competitivas del Grupo Arcor es el compromiso y la alta calificación de sus empleados. ¿Cómo se logran? Con una inversión fuerte y sostenida en desarrollo, reconocimiento y motivación.

En lo que atañe al desarrollo —personal y profesional— de sus trabajadores, Arcor genera

- herramientas de gestión del desempeño y el talento;
- posibilidades de movilidad interna, geográfica o funcional;
- instancias de capacitación.

Sistema de Gestión del Desempeño

En 2006 Arcor rediseñó el Sistema de Gestión de Desempeño (SGD), ideado para planificar, evaluar y optimizar el desempeño anual de los empleados con miras a mejorar la efectividad de la organización.

Cómo funciona el SGD

Esencialmente, brinda elementos para que cada colaborador conozca

- qué objetivos se esperan de él en función de las metas de la compañía;
- qué comportamientos o competencias debe asumir para lograr esos objetivos;
- qué acciones debe llevar a cabo para optimizar su desempeño.

El SGD garantiza que las evaluaciones se conviertan en un instrumento de gestión, generando oportunidades de crecimiento individual —de él se desprenden acciones de reconocimiento y el plan de desarrollo de cada empleado— y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.





Para favorecer la utilización de la herramienta, la compañía llevó a cabo este año una fuerte campaña de capacitación. Como resultado, el 99 por ciento de los empleados alcanzados por el SGD lo utilizó para planificar su desempeño, lo que equivale a más de 3.200 colaboradores de distintos negocios y países.

Talentos clave en puestos críticos

En 2006 Arcor dio el puntapié inicial a su estrategia de gestión del talento —central para consolidar el futuro de la organización— que contempla, entre otras cosas, detectar, desarrollar y cubrir los puestos clave. El proceso que desarrolló para lograr eso es el PRE: Planeamiento de los Recursos Estratégicos.

¿Qué abarca este proceso? En primer lugar, la identificación de puestos críticos (aquellos de mayor impacto en el negocio y de mayor vulnerabilidad). En segundo lugar, la identificación del *pool* de reemplazos a estos puestos, que se logra con actividades de evaluación de potencial y con planes de desarrollo y retención para los candidatos.

En octubre, Arcor inició la definición de sus 250 puestos más críticos y confeccionó con ellos un mapa útil para la toma de decisiones estratégicas.

Nueva política para expatriados

Dentro de la estrategia de promover el desarrollo de sus empleados, Arcor ofrece amplias oportunidades de carrera profesional. Ya impliquen una movilidad funcional o geográfica, estas oportunidades garantizan condiciones equitativas y transparentes de contratación al interior del Grupo.

Prueba de ello es la nueva política para expatriados, que la compañía plasmó en 2006 y que incluye

- una definición precisa de los cuatro tipos de asignaciones posibles: asignaciones internacionales de largo plazo, de corto plazo, oportunidad de carrera en el exterior y relocalización permanente;
- la política, el modelo compensatorio y las habilidades de *management* requeridas que rigen para cada asignación.

Esta política fue elaborada teniendo en cuenta la perspectiva de los colaboradores, la alineación con políticas estratégicas y el apoyo necesario al plan de negocios. Y puede ser utilizada en todo el Grupo, sin importar la nacionalidad del expatriado, su país de origen o su país de destino. El objetivo: sustentar la estrategia que tiene un empleador internacional líder, como es Arcor, para gerenciar talentos globales, garantizando la equidad interna, la transparencia y la claridad en el manejo de las asignaciones.

Apoyo al desafío de crecer

Como parte de su política de expatriación, el Grupo ha desarrollado e implementado un programa de traslados al exterior, que incluye apoyo antes, durante y después de la asignación. Entre otras cosas, este programa contempla un paquete compensatorio que garantiza que el expatriado mantenga el mismo poder adquisitivo y estándar de vida del que gozaba en su país de origen, más un plus por la movilidad, viaje de familiarización, mudanza de mobiliario, reconocimiento del alquiler de la vivienda en el país de destino, gastos de instalación, asignación especial por escolaridad de los hijos, licencia y pasajes aéreos anuales para el grupo familiar y cursos de idioma, entre otros.

Programas de capacitación: la llave al crecimiento

Sólo con acciones de capacitación permanentes, planificadas y alineadas a las necesidades del negocio puede Arcor mantener la alta profesionalización de su personal. Para lograr este objetivo, la compañía realiza acciones de formación continuas, tanto en programas corporativos como en aquellos que lleva a cabo a través de los diferentes negocios.

Formación corporativa

El Grupo Arcor desarrolla diversos programas de capacitación corporativa alineados con las necesidades del negocio, que en 2006 involucraron a más de 260 colaboradores. Todos ellos tienen por objetivo ofrecer un abordaje multidisciplinario, desarrollar una visión internacional, holística y de largo plazo e integrar a empleados de distintos negocios.

Programa	Participantes	Horas hombre de capacitación
Posgrado en Desarrollo Gerencial	39	4.680
Jóvenes Profesionales	136	3.264
Programa de Formación en la Gestión Aplicada a la Empresa	35	5.320
Maestría en Tecnología de los Alimentos	29	5.104
Programa de Formación Integral de Mandos Medios	29	2.088





Por otro lado, Arcor llevó adelante una intensa capacitación en el uso de la herramienta del Sistema de Gestión de Desempeño. Esta capacitación llegó al 97 por ciento de los empleados alcanzados por el sistema (en la Argentina y otros países), por un total de 20.278 horas de capacitación. Su propósito fue dar a conocer en profundidad la herramienta, las etapas de implementación, la importancia de aplicar el modelo de competencias y el plan de desarrollo.

Formación por negocios y países

Además de sus capacitaciones corporativas, Arcor desarrolla cursos y programas de entrenamiento alineados con las necesidades de cada negocio o planta. Invertió en 2006 casi 900.000 pesos en diferentes actividades de formación para los empleados del Negocio Consumo Masivo Industrial, en las Divisiones de Alimentos, Agroindustria, Chocolates y Golosinas, con programas que tienen como objetivo incrementar las competencias conductuales y tecnológicas de sus empleados: Nuevas Perspectivas Liderazgo, Talleres Integración Profesionales Jóvenes, Negociación, Gerenciamiento Proyectos, Gestión del Conocimiento, Tercerización de la Manufactura, Liderazgo en Culturas Diferentes, entre otros.

En el negocio de Bagley, más de 2.500 empleados de las cuatro plantas argentinas participaron de las actividades de formación en 2006, lo que representa una cobertura del 96 por ciento promedio por sobre la dotación total. Con una inversión de 351.474 pesos, hubo actividades de inducción, de manejo de maquinaria, de entrenamiento en la línea, de buenas prácticas de manufactura, de formación de líderes y mandos medios, entre otras.

Por otra parte, para facilitar la integración del personal de La Campagnola, el Grupo organizó actividades de capacitación que implicaron más de 1.400 horas hombre en las bases de Mar del Plata y San Martín.

Los colaboradores de Consumo Masivo Comercial Argentina participaron de actividades de actualización profesional sobre temáticas tales como Gestión de Proyectos, Marketing Competitivo, Comportamiento del Consumidor Moderno, Manejo del PDV (punto de venta), Nuevas Tendencias de Management y Simulaciones de Negocios.

Asimismo se desarrollaron programas *in company* para el fortalecimiento de competencias referidas a: comunicación, planificación, liderazgo, trabajo en equipo y creatividad aplicada.

El Grupo Arcor también invierte en la formación de sus empleados de las empresas de *packaging*: Cartocor y Converflex.

- En Cartocor, hubo más de 65 cursos sobre calidad de cajas, lineamientos ISO 9001, movimiento manual de cargas, optimización del uso de la energía, neumática, ISO 14000, seguridad basada en el comportamiento y protección auditiva, entre otros temas.
- En Converflex, fueron más de 105 los cursos sobre concientización en seguridad, medios de evacuación, inducción al SGI, normativa corporativa antitabaco, patrullas de seguridad, prácticas de RCP y otros contenidos.

En Brasil, la compañía ofrece diversos programas corporativos que apuntan a fomentar el desarrollo profesional e intelectual de sus empleados: Posgrado, Jóvenes Profesionales, Programa de Desarrollo de Líderes (PDL), Sistema de Gestión de Desempeño y Nuevas Perspectivas de Liderazgo, entre otros.

En Chile, casi 1.500 empleados de Arcor DEU participaron de actividades de formación en 2006. Las actividades más importantes estuvieron referidas a temas como electricidad básica aplicada a la operación de equipos, sistemas de neumática, mantenimiento y reparación de instalaciones sanitarias industriales, computación, técnicas de venta y liderazgo.

También aquí más de 60 trabajadores de Distribución participaron del Programa de Alfabetización Digital, que tiene por objetivo reducir la brecha informática y que en 2006 impartió cursos de Windows, Word y Excel. Este programa forma parte de la campaña nacional Chile Libre de Brecha Digital, que desarrolla el Estado de ese país a través de la Subsecretaría de Economía.

Los colaboradores de la División Internacional, por su parte, intervinieron en actividades de formación especialmente vinculadas a la inducción en el negocio y en temas de comercialización y *marketing*. Una de ellas, el Programa de Inmersión, incluyó además de las visitas a las plantas, salidas comerciales con la gente del canal, promociones y presentaciones con las áreas de *marketing* de cada negocio.

Comunicación interna

Hacia una gestión participativa: a eso aspira el Grupo Arcor y para eso crea y refuerza constantemente sus canales de comunicación con los empleados. Con este objetivo, en 2006 se creó la Gerencia Corporativa de Comunicaciones Internas y Desarrollo Organizacional, responsable de gestionar los canales que faciliten y mejoren la comunicación dentro de la empresa.

Fueron varias las acciones que la compañía desarrolló a través de esta nueva gerencia y luego de un diagnóstico de comunicación en las diferentes áreas, negocios y plantas:

- Lanzó en septiembre la intranet corporativa del Grupo. Lo





hizo primero en la Argentina y luego en Chile (y planea avanzar en 2007 hacia el resto de los países en los que tiene bases), donde alcanzó en total a más de 6.000 empleados. Este nuevo medio permite, a través de la actualización diaria y semanal de noticias, integrar una compañía global con presencia en numerosos —y distantes— países, sinergizar la comunicación y promover la participación e interacción de las personas. En su primer año de funcionamiento, Intranet recibió más de 140.000 visitas.

- Rediseñó en forma y contenido la revista institucional *Tiempo de Encuentro*, que llega a todos los colaboradores del Grupo en el mundo en su versión en castellano y en portugués. Con mayor profusión de imágenes, la publicación ofrece contenidos desarrollados en profundidad, complementarios a los publicados en la intranet y enfocados en temas globales como novedades, lanzamientos o estrategias de la compañía. También incluye secciones como RSE, Calidad de vida, Enfoques y Nosotros, donde —especialmente en el caso de las últimas dos— se hace oír la voz de los protagonistas para fomentar la integración y reforzar la identidad global Arcor.
- Comenzó a articular una red de referentes de comunicación interna, que tendrá como misión informar las novedades locales más relevantes —al modo de corresponsales periodísticos— y actualizar la información de las carteleras presentes en cada planta.
- Llevó adelante campañas de comunicación interna sobre RSE, SGD, Seguridad de la información y Uso racional de la energía, a través de diversos medios y canales, gráficos como digitales.

Toda la información, a un clic de distancia

Desde información institucional hasta la actualidad diaria de la compañía; desde el catálogo completo de productos hasta el listado de políticas, normas y procedimientos: todo eso y más ofrece la nueva intranet corporativa de Arcor.

También incluye un minisitio especialmente preferido por los empleados, según la última encuesta interna de satisfacción con el canal: el Club Arcor. Allí se brinda información vinculada a movimientos, incorporaciones, promociones y cumpleaños, junto a clasificados, encuestas y foros sobre temas de interés general como deportes, literatura, turismo y cine.

La encuesta de satisfacción revela además que el 85 por ciento de los usuarios califica a la intranet entre excelente y muy buena; mientras que el 69 por ciento coincide totalmente que la herramienta genera un espacio de comunicación y conocimiento entre los empleados.

En Brasil, Arcor mantiene a sus colaboradores integrados e informados con vehículos de comunicación impresos y digitales. Allí la revista *Tiempo de Encuentro* se complementa con el boletín trimestral *Impulso*, que llega a empleados y a clientes con información corporativa, de *marketing*, ventas y responsabilidad social. También se distribuye el boletín semanal *Nos Comunicamos*, el diario electrónico y las noticias por comunicados internos.

Integración y desarrollo personal

El Grupo Arcor promueve —siempre respetando la particularidad cultural de las regiones en las que está presente—, distintas actividades pensadas para que el público interno interactúe entre sí, con sus familias e incluso compartir estas acciones con la comunidad donde está inserta cada planta.

Una de estas actividades es la fiesta de fin de año, que organizan todas las bases de la compañía, al igual que ocurre con la celebración del Día del Niño. En algunas de las localizaciones, se festeja el Día de la Madre, del Padre, de la Mujer, de la Secretaria, entre otros.

Asimismo en diversas plantas de la Argentina, se concretan colonias de vacaciones para hijos del personal, desarrollo de planes educativos con Fundación Junior Achievement, campamentos infantiles con orientación al cuidado del ambiente, ciclos culturales para la comunidad, etc.

Arcor do Brasil, además, agrupó a estos y otros festejos en su programa Cultura, Educación y Ocio, que desde 2004 apunta a promover la calidad de vida y la satisfacción personal y profesional con actividades de integración, de información y culturales.

Actividades deportivas

Una de las principales actividades de integración social es el deporte: además de estimular la actividad física e incidir positivamente en la salud, alimenta el espíritu de juego, la camaradería, el entusiasmo y el buen humor.

Ése es precisamente el objetivo del Encuentro Deportivo Arcor, que se lleva a cabo anualmente y que reúne a colaboradores de distintas bases de América del Sur deseosos de conocerse entre sí y compartir una misma pasión por el deporte.

En 2006 se desarrolló la décima edición del Encuentro Deportivo, que hizo pie en Tanti, provincia de Córdoba. Allí se reunieron más de 500 deportistas de la compañía, quienes compitieron en tres disciplinas: fútbol *-junior y senior-*, bochas y tenis en *singles* y *dobles*.





Los deportistas clasificados para el Encuentro Deportivo surgen de los torneos locales de cada base, que nuclean en las diferentes localizaciones un número cercano a los 4.000 colaboradores. Por ejemplo el campeonato interno de fútbol social de Arcor do Brasil, que en 2006 reunió a 60 equipos de las plantas de Bragança Paulista, Campinas, Contagem y Río das Pedras.

Por su parte, a lo largo del año, cada planta organizó campeonatos de otras disciplinas, como fue el caso del torneo de básquet entre Misky y Recreo y el triangular en el ingenio La Providencia, intercambios de delegaciones deportivas del Complejo Arroyito con planta San Pedro. En Chile, además del campeonato interno de fútbol, Arcor DEU sostiene una escuela deportiva que, de marzo a diciembre, todos los domingos, brinda clases de fútbol y tenis para hijos de los trabajadores.

Salud ocupacional

A través de su Gerencia Médica Corporativa, Arcor se ocupa de definir políticas, estrategias y planes de acción sobre salud ocupacional. Pero la compañía no sólo se esfuerza por cumplir la normativa vigente en la materia; también desarrolla programas de salud corporativos y en las plantas —basados en pautas internacionales como las que proponen la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud— que le permiten mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores.

Vacunación antigripal y prevención de riesgos cardiovasculares

Desde 1999, Arcor ofrece vacunación gratuita contra la gripe a aquellos empleados con afecciones frecuentes, antecedentes de enfermedades respiratorias o mayor grado de exposición al frío. En 2006 esta vacunación alcanzó al 39 por ciento de la dotación argentina.

La compañía inició, por otro lado, un programa de prevención de riesgos cardiovasculares. Su alcance en esta primera etapa se limitó al relevamiento y diagnóstico de situación de un segmento de la dotación —aproximadamente unas 600 personas— donde se presume mayor incidencia de la patología.

La compañía también inició las capacitaciones a médicos de las plantas a fin de prepararlos para que respondan consultas vinculadas al riesgo cardiovascular. Y comenzó a incluir información sobre estas patologías, junto a otros temas relacionados con la salud y la calidad de vida, en la intranet corporativa y en la revista institucional *Tiempo de Encuentro*.

Arcor libre de humo

Arcor obtuvo en 2005 la certificación de empresa libre de humo que otorga el Ministerio de Salud de la Nación para su edificio de Maipú, certificación que se extendió en 2006 al edificio de Chacabuco y a las plantas de Bagley y Colonia Caroya. Tan efectiva fue la campaña que utilizó la compañía para informar y concientizar a sus empleados sobre el tema, que el ministerio —a través del Programa Nacional de Control del Tabaco— la propuso como modelo para ser replicada por otras organizaciones.

Es que la campaña, lejos de limitarse a las instalaciones de Arcor, apuntó concientizar sobre los riesgos del hábito del tabaquismo también en el ámbito familiar. Incluso en los medios de transporte que la compañía contrata está prohibido fumar, por lo que la difusión alcanzó a proveedores y transportistas.

El objetivo de Arcor: cuidar tanto la salud de sus trabajadores como el medio ambiente. En este último sentido, la campaña busca proteger la higiene de los procesos industriales y también prevenir los riesgos derivados de la exposición involuntaria al humo del tabaco.

Adiós al tabaco, paso a paso

La campaña para declarar a Arcor como empresa libre de humo de tabaco consistió de diversas acciones. La compañía

- definió una política y una norma interna antitabaco, y las plasmó en un manual;
- capacitó a los médicos de todas las bases en la materia;
- trabajó en la inducción de sus colaboradores a través de afiches, folletería, comunicados por *e-mail*, charlas con expertos y un *dossier* con información que explica desde el daño que ocasiona el tabaco hasta el problema de los fumadores pasivos;
- organizó talleres para dejar fumar, en los que no sólo se brindó información sino que también se trabajó sobre el hábito;
- otorgó un reconocimiento del 100 por ciento en el costo del medicamento para quienes contaban con la indicación médica y voluntariamente querían adscribirse al tratamiento.





Otras acciones de cuidado de la salud

En los distintos países en los que el Grupo opera también se desarrollaron actividades de prevención de enfermedades y cuidado de la salud. Arcor DEU, por ejemplo, creó el Grupo PAD (Prevención de Alcohol y Drogas) asesorado por la Corporación Nacional de Consumo de Estupefacientes. También promovió la salud de sus trabajadores con charlas a cargo del equipo de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI), insertos en la publicación *Sepamos Todo*, programas de gimnasia entretenida para empleados y familiares y una escuela deportiva para los hijos de empleados.

Arcor do Brasil por su parte, organizó en 2006 diversas semanas de la salud en las plantas de Río das Pedras y Bragança Paulista. Bajo el lema "Viva saludable, practique salud", estas jornadas incluyeron charlas y talleres que buscaron sensibilizar a los colaboradores sobre los cuidados de la salud y concientizarlos para la prevención de enfermedades. Los temas que allí se abordaron fueron hipertensión arterial, diabetes, colesterol, obesidad, salud e higiene bucal, seguridad alimentaria, efectos negativos del tabaco y estrés, entre otros.

TESTIMONIO

Fabian Nanoia, gerente general de Recursos Humanos del Grupo Arcor

“Una buena gestión de RSE empieza por casa”

Nanoia analiza qué relación hay entre la gestión del público interno y la RSE. Así, define qué entiende la empresa por hacer bien las cosas, cómo influye la motivación de los empleados en el proceso de maduración de la política de RSE y cuáles son los desafíos que enfrenta la compañía.

“En cualquier proyecto que uno emprende, hay que empezar por casa. Así encaró el Grupo Arcor su proceso de RSE. Si la puesta en marcha de un proceso de responsabilidad social de una empresa no está enraizada en la gestión de recursos humanos, difícilmente pueda plasmarse en resultados concretos. El éxito de un programa de estas características está sustentado en la gestión de sus colaboradores.

Una buena gestión de RSE es igual a una buena gestión de recursos humanos. La ecuación que las relaciona también las concatena. Porque la conducta de una organización es el resultado de las decisiones que toman sus colaboradores y de la forma en que las ejecutan. Esas son las bases para construir un camino socialmente responsable.

Bases que construyen pero que también motivan. Esta es la clave para avanzar en el proceso de maduración de la RSE en la compañía: valorar a los empleados para que ellos se sientan capaces de valorar a otros. En 2006 trabajamos para lograr que cada integrante viva esta experiencia: uniendo la diversidad, gestionando el desarrollo profesional de cada uno, procurando salud y bienestar y comunicándonos en todas las direcciones. De esta forma, la ecuación entre gestión de recursos humanos y RSE da como resultado aún más RSE.

El desafío es seguir avanzando. Para esto, Arcor profundizará su adhesión a los valores que promulga para que sean verdaderamente asumidos por todo su personal. El respeto, el trabajo en equipo, la valoración del desempeño, la preocupación por la educación de cada miembro, la empatía y el entendimiento que resulta de la comunicación, son algunos ejemplos. Estos y tantos otros fortalecerán las bases sobre las que se asienta la RSE.

Seguiremos por casa para llegar afuera. Simplemente haciendo las cosas bien. Confiando en que la ecuación siempre termina en más RSE. Y ésta en la sustentabilidad.”

Silvina Amoia, Sergio Guida y Oscar Ferrari: tres empleados que crecieron junto a Arcor

Desarrollo profesional y personal, de la mano

Una desde Marketing, otro desde Industria y un tercero desde su asignación en el exterior comparten el mismo resultado: todos lograron desarrollarse profesional y personalmente junto a la compañía. Cómo la movilidad interna, la formación, y la expatriación se transformaron en un puente al crecimiento.

Silvina Amoia, 35 años, jefa de producto senior

"Entré como pasante y, después de más de diez años de diversidad de experiencias, problemáticas y responsabilidades en el área de Marketing –entre las divisiones de golosinas, turrone, caramelos a granel y chocolates– llegué a jefa de producto senior. En el medio, me capacité profesionalmente. Aprendí a trabajar en equipo; compartí viajes, cansancios, éxitos y fracasos, y logré equilibrar mi profesión con el tiempo necesario para estar con mi marido e hija. Fue una década de crecimiento.

Crecí y me comprometí con la empresa motivada por mis colegas y superiores. Entendí a la raza de los kioskeros, que tienen mucho que ver con el éxito de la gestión de un producto. Estreché vínculos con los distribuidores, valorando su esfuerzo diario para que el producto esté en la calle e alentando juntos en las competencias de turismo carretera patrocinadas por turrone Arcor. Enfrenté desafíos de nuevos proyectos, como el lanzamiento de Águila Especialidades, junto al éxito de la minitorta.

Hoy tengo una gran responsabilidad: participar del desarrollo profesional de un colaborador a mi cargo para que él también pueda crecer. Crecer en conocimientos, en compromiso y en desarrollo personal. Como yo, que pude nutrirme con las enseñanzas de los jefes que tuve y que establecí un vínculo con Arcor marcado por el compromiso de dar lo mejor en mi gestión. Así podremos ambos enfrentar nuevos desafíos en un lugar que nos da libertad y garantiza nuestro desarrollo profesional."

Sergio Guida, 32 años, supervisor de producción de la planta Colonia Caroya

"Ser parte de Arcor me dio la posibilidad de estudiar. Hoy soy técnico en tecnología de alimentos, superviso la planta de chocolates de Colonia Caroya y, si Dios quiere, a fin de año termino la licenciatura en la UCA de Córdoba. Tuve la suerte de ingresar en 1993 con la apertura de la planta y desde entonces aquí estoy: creciendo y adaptándome a los cambios.

Pero la suerte fue por partida doble. Porque además acá conocí a mi esposa con quien formé una familia y tengo dos nenes. Por eso, trato de acompañar el crecimiento de la fábrica y de la empresa para participar activamente de la consolidación de todos los sistemas, como el TPM, la ISO 14000 y la RSA . Así, seguiré capacitándome y ayudando a que otros a que también lo logren. Porque la formación continua abre puertas continuas."

Oscar Ferrari, 42 años, Area Business Manager Centroamérica

"Hace diez años que ando de acá para allá. De jefe de ventas de Cuyo a Chile, y de ahí a Costa Rica como gerente de Centroamérica. Por supuesto, mi mujer y mis hijos fueron conmigo y nos adaptamos en el camino. La expatriación no es fácil, pero aprendí mucho. Tuve un desarrollo profesional pero también personal.

Interactué por un lado y trasladé por el otro. Interactué con equipos de trabajo multiculturales y enfrenté el reto de trasladar sistemas de distribución argentinos a entornos competitivos diferentes. Hoy busco seguir creciendo. Se que me esperan dos desafíos importantes: el crecimiento de la unidad de negocios y el desarrollo de los recursos humanos a mi cargo.

Todo desafío tiene sus dificultades, pero soy positivo. En Centroamérica duplicamos la facturación y la apertura de una fábrica en México nos dará productos más adaptados a la región. Y estoy trabajando para enfrentar la complicada tarea de transmitir la cultura Arcor a los gerentes de cada país. Pero confío en que las diferencias nos van a endulzar a todos."



ROCKLETS
CHOCOLATE COATED CONFECTIONS
WITH COATED CHOCOLATE

Seguridad ocupacional y cuidado del ambiente

ÍNDICE

- Minimizar el riesgo, maximizar el cuidado del ambiente Pag. 58
 - La gestión ambiental Pag. 58
 - Disminución de defectos en la oblea para bombones
 - Reducción del consumo de agua
 - Mejora en la gestión de residuos sólidos
 - Mejora en la gestión de residuos contaminados
 - Reducción del consumo de agua II
 - Reducción del *scrap* de film
 - La gestión en higiene y seguridad Pag. 62
 - Semana de la seguridad 2006
 - Indicadores ambientales
 - Indicadores de seguridad
- Testimonio: Sebastián Bigorito, Director Ejecutivo del CEADS Pag. 70

Minimizar el riesgo, maximizar el cuidado del ambiente

El control de los riesgos laborales y la búsqueda de la excelencia en la gestión ambiental es, para el Grupo Arcor, condición necesaria para el crecimiento sostenido de su negocio. Por eso, la compañía desarrolla sus actividades según los lineamientos que brinda la ecoeficiencia y aplica el concepto de seguridad integrada en cada puesto de trabajo.

La gestión ambiental

La actividad industrial ecoeficiente implica la aplicación de sus componentes, que se constituyen en las reglas básicas para la búsqueda de oportunidades en las que el beneficio económico va acompañado del beneficio ambiental. Esos componentes son:

1. reducir la dispersión de sustancias tóxicas
2. reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios
3. reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios
4. mejorar la reciclabilidad de los materiales
5. maximizar el uso sostenible de recursos renovables
6. extender la durabilidad de los productos
7. incrementar la intensidad de servicio en bienes y servicios

A continuación, seis de las mejoras ambientales que desarrollaron grupos de trabajo de algunas de las fábricas, aplicando los componentes de la ecoeficiencia.

Disminución de defectos en la oblea para bombones

Caso: Fábrica de chocolates de Colonia Caroya (Córdoba, Argentina)

En el marco del Sistema de Gestión Integral, Arcor inició un proceso de formación de su personal técnico para incorporar la estadística avanzada como herramienta para resolver problemas de procesos, productos y servicios. Uno de estos problemas, "Defectos en la oblea para bombones", fue el elegido por la planta Colonia Caroya para realizar la práctica incluida en el curso de capacitación.

En el proceso, el grupo de trabajo analizó todas las operaciones involucradas en la elaboración de la masa, estableció correlaciones entre la aparición de defectos y los atributos de la misma. Se analizaron en profundidad los ingredientes y los procesos y se determinó el efecto de las variables y factores identificados.



Finalmente, se ejecutaron las acciones que permitieron reducir la cantidad de planchas defectuosas y lograron, así, disminuir las pérdidas por reproceso¹, por decomiso² y por generación de *scrap*³.

Elementos de la ecoeficiencia aplicados:

- Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios
- Reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios
- Maximizar el uso sostenible de recursos renovables

Reducción del consumo de agua

Caso: Planta de caramelos blandos del Complejo Industrial Arroyito (Córdoba, Argentina)

El Complejo Industrial Arcor —ubicado en Arroyito, Córdoba— utiliza agua de pozo para todas sus actividades. El sistema de gestión ambiental implementado en el Complejo considera la inclusión de un objetivo de reducción en el consumo de agua, al que todas las plantas se comprometen a contribuir.

La planta de caramelos blandos capacitó a su personal sobre la temática y detectó y corrigió pérdidas en equipos e instalaciones. Así, logró una importantísima reducción en el consumo de agua.

Elementos de la ecoeficiencia aplicados:

- Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios
- Reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios

Mejora en la gestión de residuos sólidos

Caso: Planta 1 Arauco de Dos en Uno (Santiago de Chile, Chile)

¹ Hace referencia a todo semielaborado o semielaborado industrial que puede volver al proceso de producción.

² Toda pérdida de materia prima, semielaborado, semielaborado industrial o producto terminado orgánico que no se puede reprocesar.

³ Material inorgánico (flexibles, bandejas, displays, estuches, corrugado, frascos, potes plásticos o de cartón, latas, tapas, etc.) que se pierde en todo el proceso.





La planta profundizó su gestión de los Residuos Industriales Sólidos (RIS) a través de alternativas basadas en la recuperación, el reciclado o el reuso. Su objetivo es triple: prevenir la contaminación, utilizar eficientemente los recursos y reducir las pérdidas de beneficios, tanto ambientales como económicos, para la empresa.

Con este objetivo en mente, la planta identificó en los residuos relacionados a las bobinas de film de polipropileno una oportunidad de mejora y diseñó un plan para devolver al ciclo productivo algunos residuos de cartón y flexible que anteriormente eran enviados a enterramiento sanitario y disminuir los costos de la gestión de residuos.

Elementos de la ecoeficiencia aplicados:

- Reducir la dispersión de sustancias tóxicas
- Mejorar la reciclabilidad de materiales
- Maximizar el uso sostenible de recursos renovables

Mejora en la gestión de residuos contaminados

Caso: Planta Luján de Converflex (Buenos Aires, Argentina)

La gestión de los trapos contaminados con tintas y solventes representa para la planta un problema. Por un lado, el trapo que se adquiere debe reunir ciertas características para cumplir su función absorbente, y por el otro, porque se genera un residuo con características especiales, cuya gestión adecuada incluye el almacenamiento, el transporte y la disposición final responsables y dentro de los marcos legales.

El trabajo realizado a partir del análisis de alternativas menos contaminantes, con la participación de las áreas involucradas en la gestión de compra y el trabajo conjunto con los proveedores, permite demostrar que es posible establecer mejoras reduciendo la cantidad y calidad de los residuos especiales que se generan propiciando el reuso de materiales sobre el descarte y obtener beneficios económicos asociados.

Elementos de la ecoeficiencia aplicados:

- Reducir la dispersión de sustancias tóxicas
- Mejorar la reciclabilidad de materiales
- Maximizar el uso sostenible de recursos renovables

Reducción del consumo de agua II

Caso: Planta Estirenos (San Luis, Argentina)

En la planta Estirenos, Arcor elabora una gran variedad de golosinas, entre ellas, los caramelos. La elaboración de este producto incluye una etapa clave: la cocción de la masa, en equipos continuos alimentados con agua. Precisamente en esta etapa del proceso la planta detectó inconvenientes: al variar la presión del agua de la red variaba, indirectamente, la humedad de la masa y se generaba una importante cantidad de material de reproceso y restos.

Para subsanar el problema, la planta modificó el circuito de agua que alimenta el cocinador y así logró no sólo disminuir los defectos generados en el proceso de cocción del caramelo sino también reducir el consumo de agua de la red. Esta mejora se extenderá a cuatro equipos de las mismas características instalados en la planta, por lo que se espera multiplicar el beneficio significativamente.

Elementos de la ecoeficiencia aplicados:

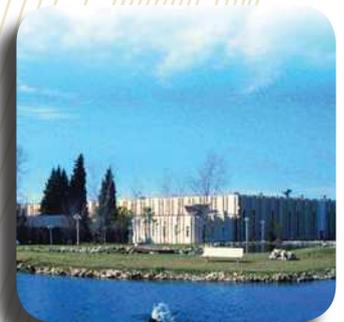
- Reducir la dispersión de sustancias tóxicas
- Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios
- Reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios
- Maximizar el uso sostenible de recursos renovables

Reducción del *scrap* de film

Caso: Planta de Conversión de Villa del Totoral, Converflex (Córdoba, Argentina)

En el proceso de impresión, el sustrato (film) representa un alto porcentaje de los costos de producción; una parte muy importante de los costos corresponden a la generación de *scrap*, y la mayor cantidad de *scrap* se genera en la puesta a punto de la máquina.

El personal que trabaja en la línea de producción propuso y realizó modificaciones en la operación y en la máquina que permitieron utilizar mucha menos cantidad de film virgen para las operaciones de puesta a punto y ajuste de colores. De este modo, lograron disminuir la cantidad de film utilizado, el consumo de tinta, la cantidad de *scrap* que es necesario disponer en un enterramiento sanitario y los costos asociados a dichas operaciones.



Elementos de la ecoeficiencia aplicados:

- Reducir la dispersión de sustancias tóxicas
- Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios
- Reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios
- Mejorar la reciclabilidad de materiales
- Maximizar el uso sostenible de recursos renovables

Día Mundial del Medio Ambiente

El 5 de junio se conmemora en todo el mundo el Día del Medio Ambiente y el Grupo Arcor realizó actividades en varias de sus plantas para celebrar la fecha. Una de ellas fue la bicicleteada que organizó el personal del Complejo de Arroyito —con la participación y apoyo del gobierno municipal— y en la que participaron más de 400 personas.



La gestión en higiene y seguridad

Conceptos de salud, higiene y seguridad, conocidos por todos. En esta premisa sustenta el Grupo Arcor su gestión de la higiene y la seguridad en las fábricas; de este modo involucra a su personal en la prevención de accidentes y enfermedades profesionales, y en la mejora de los puestos de trabajo.

Para conocer en profundidad las tareas y operaciones se definió un procedimiento, que se aplica en todas las fábricas, para identificar y evaluar los riesgos de seguridad en cada puesto. Este análisis se realiza sobre peligros tipificados y considera la condición de operación normal, las tareas no habituales y aquellas que realiza el personal de mantenimiento.

Durante 2006, la aplicación del procedimiento avanzó significativamente: ya hay un 65 por ciento de los 3.500 puestos de trabajo analizados. El resultado tangible de la tarea es un documento sobre cada puesto de trabajo que comienza con una descripción y termina con su mapa de peligros asociados.

Semana de la seguridad 2006

Desde 2005, la compañía organiza anualmente una semana especialmente dedicada a la seguridad, durante la cual todas las plantas organizan actividades (charlas, concursos, capacitaciones), enmarcadas en una propuesta corporativa. El eje de la Semana de la seguridad este año giró en torno a “la seguridad primero” como concepto presente tanto en el trabajo como en el hogar.

Algunas de las actividades que se llevaron a cabo en las fábricas durante esta semana:

- Se dictaron capacitaciones formales por más de 22.000 horas, a las que asistieron aproximadamente 6.500 personas.
- Se organizaron 600 charlas de cinco minutos.
- Se plantearon concursos en los que participaron 4.000 personas y se entregaron casi 500 premios además de golosinas y un Bon o Bon por persona por cada día sin accidentes.
- Se entregaron casi 10.000 folletos, trípticos u otros elementos de capacitación gráfica.

Pero la semana de la seguridad no se concentró únicamente en las fábricas. También llegó a las familias y la comunidad en general a través de las siguientes acciones:

- la participación de las familias en actividades como visitas a planta, capacitaciones y concursos relativos a la seguridad en el hogar;
- la convocatoria de representantes de fuerzas vivas locales y de profesionales para participar de diferentes actividades de capacitación;
- el apoyo a establecimientos educativos y la organización de actividades conjuntas.

Ejemplos destacados de este último punto fueron la asistencia que la compañía brindó a organización de actividades en una escuela de San Juan y otra de Villa Mercedes —que incluyó la capacitación en seguridad y la entrega de folletos y de elementos de protección— y la capacitación en tres escuelas de Colonia Caroya sobre el uso de matafuegos.

Indicadores ambientales

En el transcurso de 2006 se consolidó el uso de indicadores ambientales con la publicación de un instructivo corporativo

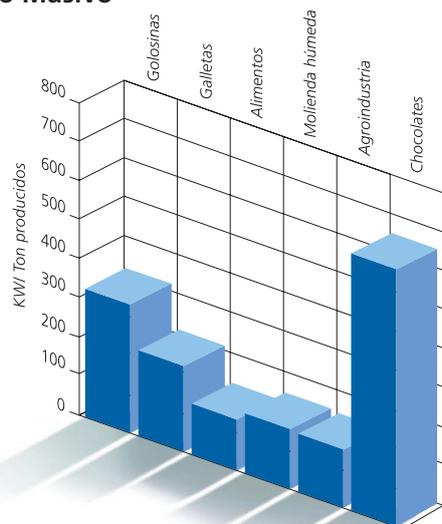


que define el grupo de indicadores seleccionados, establece la metodología para la obtención de los valores y organiza su recopilación a nivel compañía. Se han establecido así las bases que permitirán disponer de indicadores ambientales confiables, comparables y con idéntico significado.

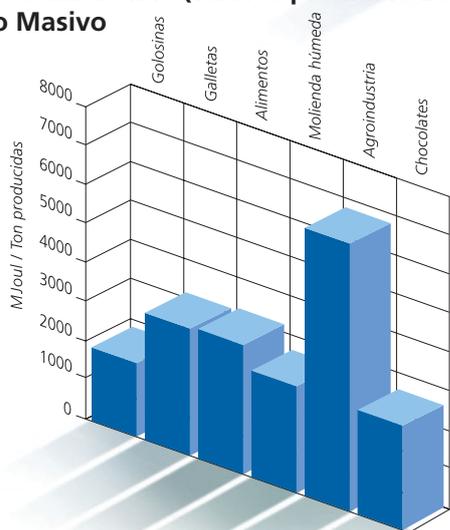
Los indicadores seleccionados por el Grupo Arcor —junto a las unidades de expresión y sus significados— son los siguientes:

Consumo de agua	m ³ /Ton	Describe la cantidad total de agua que se utiliza incluyendo todas las fuentes y usos.
Consumo de energía eléctrica	KW/Ton	Describe la cantidad total de energía eléctrica que se utiliza para todo concepto.
Consumo de combustible	Mjoul/Ton	Describe la cantidad total de combustible (gas natural, gas licuado, gas oil, fuel oil) que se utiliza para producción y para servicios.
Carga orgánica del efluente líquido crudo	Kg DQO/Ton	Da una idea de la cantidad de materia orgánica que se desecha como efluente líquido.
Días de cumplimiento con legislación o requisito interno para la descarga de efluente líquido	%	Representa la efectividad del tratamiento del efluente.
Residuos totales	Kg/Ton	Describe la cantidad total de residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados en todas las operaciones de la planta (no incluye chatarra y el producto de las demoliciones).
Residuos peligrosos	%	Describe el porcentaje de residuos calificados como peligrosos en la legislación argentina, del total de residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados.
Residuos reciclados o reusados	%	Describe el porcentaje de residuos que se reusan o reciclan del total de residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados.
Decomiso + <i>scrap</i>	%	Describe el porcentaje de decomiso y <i>scrap</i> generado en función de la producción.

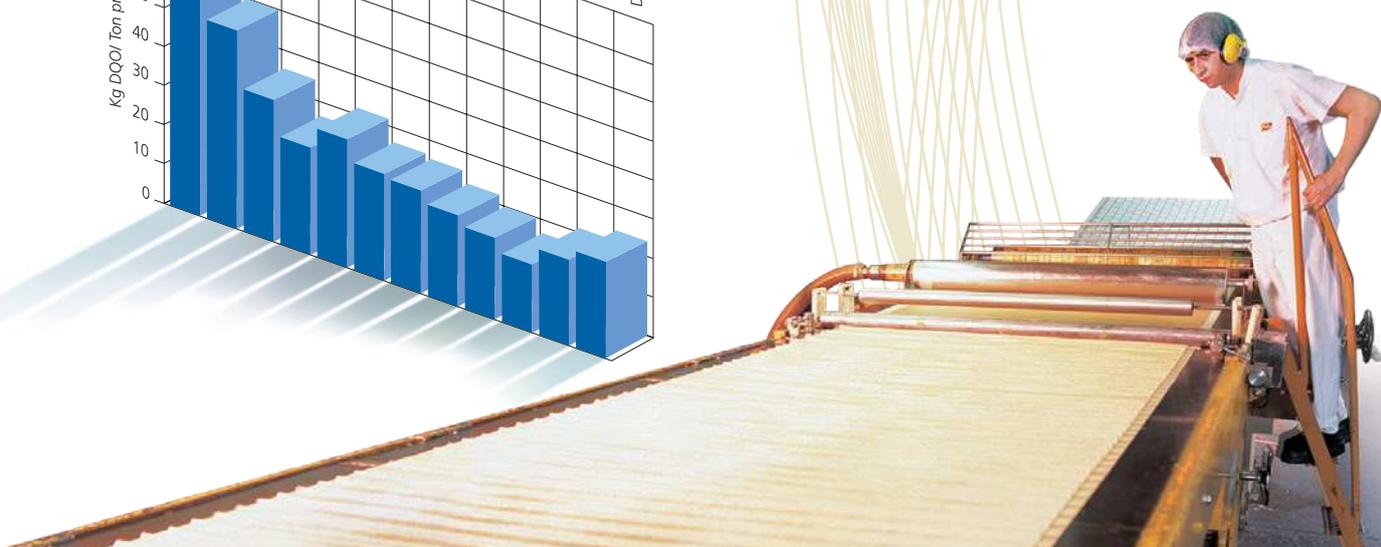
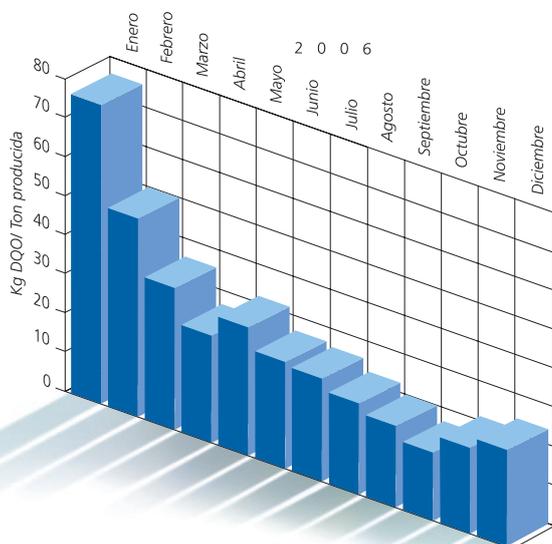
Consumo de Energía Eléctrica (valores promedio 2006) en Negocios de Consumo Masivo



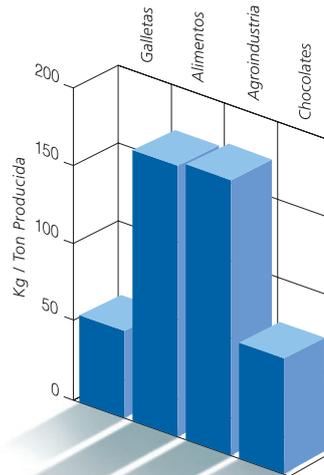
Consumo de Combustible (valores promedio 2006) en Negocios de Consumo Masivo



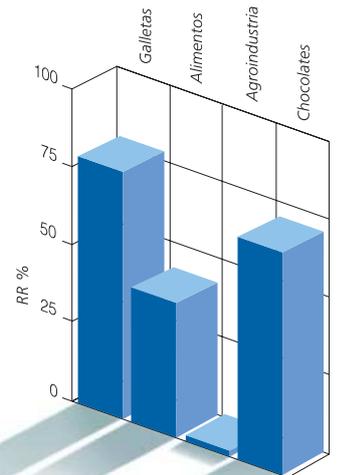
Evolución de la Carga Orgánica en planta de Molienda húmeda de maíz Lules (Tucumán, Argentina)



Residuos Totales en Negocios de Consumo masivo



Residuos Reciclados o Reusados en Negocios de Consumo Masivo



Indicadores de seguridad

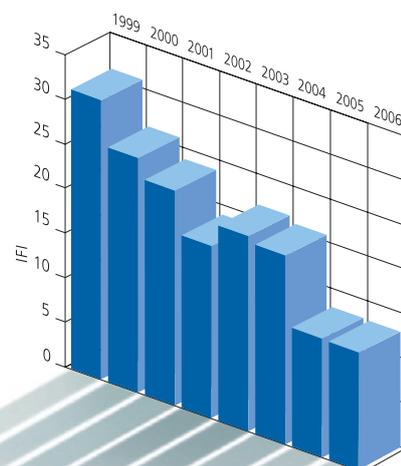
El Grupo Arcor considera dos tipos de indicadores de seguridad:

1. los indicadores de accidentabilidad, que coinciden con aquellos utilizados internacionalmente y con los que están contemplados en la legislación;
2. los indicadores de prevención, desarrollados por la compañía.

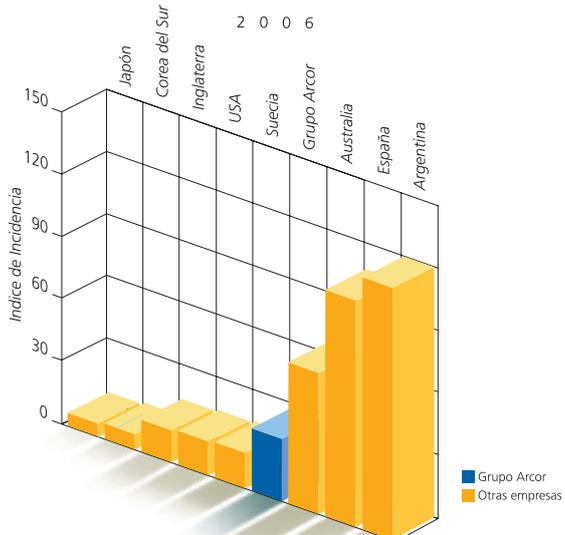
1. Los indicadores de accidentabilidad son cuatro:

- Índice de Frecuencia Total (IFT): mide la cantidad total de accidentes cada millón de horas trabajadas.
- Índice de Frecuencia Incapacitante (IFI): mide la cantidad de accidentes con baja médica cada millón de horas trabajadas.
- Índice de Gravedad (IG): mide la cantidad de días perdidos por accidentes cada mil horas trabajadas.
- Índice de Incidencia (II): mide la cantidad de accidentes con baja médica cada mil trabajadores expuestos.

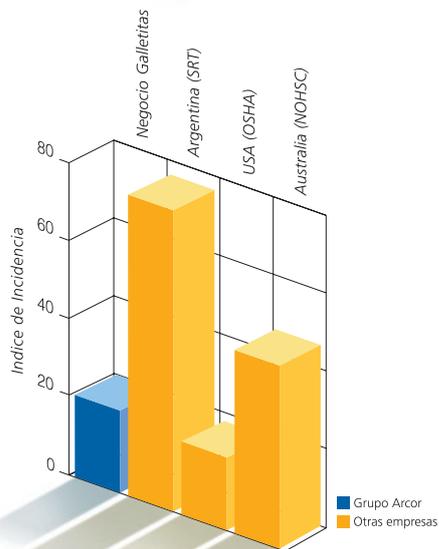
Índice de frecuencia incapacitante. Datos del Grupo Arcor



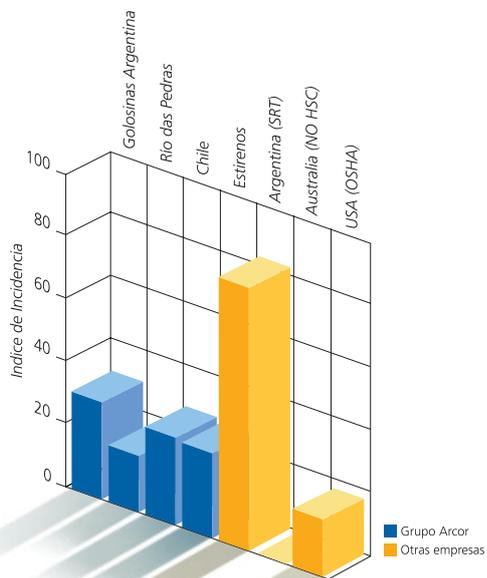
Índice de incidencia Industrias de alimentos (valores medios de cada país)



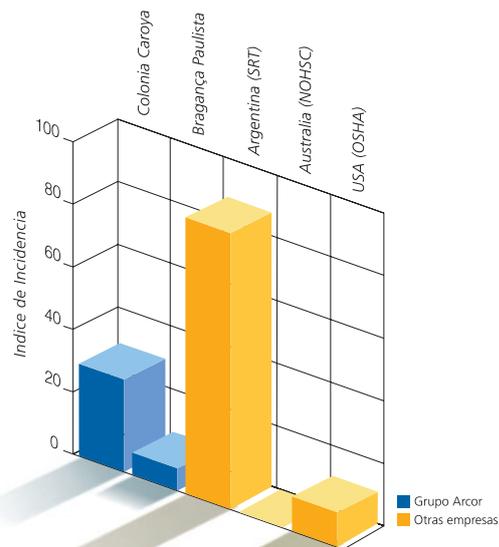
Índice de Incidencia por tipo de industria: Negocio Galletitas



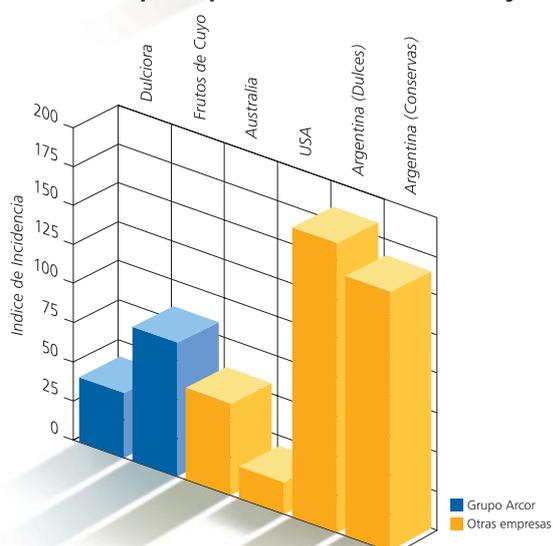
Índice de Incidencia por tipo de industria: Golosinas



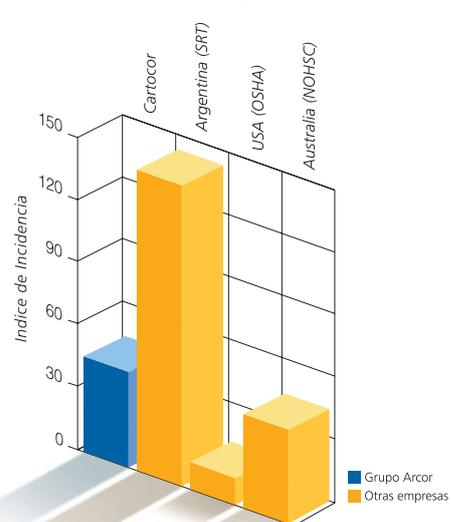
Índice de Incidencia por tipo de industria: Chocolates



Índice de Incidencia por tipo de industria: Dulces y conservas



Índice de Incidencia por tipo de industria: Papel y cartón



2. Los indicadores de prevención son tres:

- Tarjetas de susto cerradas: porcentaje de tarjetas de susto⁴ en las que se ha corregido o contenido la situación de riesgo informada a través de ella.
- Tasa de tratamiento de accidentes: cantidad de accidentes en los que se identificaron las causas, se definieron y ejecutaron las acciones correctivas correspondientes.
- Compromiso con la seguridad: está directamente relacionado con la ejecución de patrullas de seguridad, en las que participan gerentes y jefes de las fábricas; en ellas se identifican y comentan con el personal las condiciones inseguras, se advierte sobre actos inseguros y se realizan acciones preventivas con los involucrados.



Tablero de Prevención - Año 2006 - Grupo Arcor

Tarjetas de susto					
Abiertas		Cerradas		% Cierre	
2001	16.990	2001	10.295	1001	61%
2002	22.568	2002	16.363	2002	73%
2003	52.868	2003	30.350	2003	57%
2004	69.521	2004	50.270	2004	72%
2005	78.851	2005	64.717	2005	82%
2006	97.192	2006	87.207	2006	90%

Cantidad de patrullas de seguridad efectuadas

2003	440
2004	752
2005	1.183
2006	1.507

⁴ Las tarjetas de susto son una herramienta para dar aviso de la existencia de un riesgo de higiene y seguridad (incidente que puede afectar a las personas) que es detectado circunstancialmente por alguien de la organización o ajeno a ella. Se están utilizando desde hace varios años con excelentes resultados.

TESTIMONIO

Sebastián Bigorito, Director Ejecutivo del CEADS

“En Arcor la actividad productiva es compatible con la gestión social y ambiental”

El Director Ejecutivo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) analiza por qué Arcor camina hacia la sustentabilidad. Según Bigorito, la empresa eligió el rumbo y actuó en consecuencia: delimitó parámetros que guiaron el proceso, avanzó dejando hitos en su historia y estableció bases firmes para continuar hacia adelante. La generación de valor económico, social y ambiental es el resultado.

“Hechos más que palabras. Eso es lo que veo en el proceso de sustentabilidad de Arcor. Porque la proactividad generada por el compromiso de la alta gerencia dio frutos: la empresa incorpora año a año buenas prácticas internacionales y presenta casos modelo.

Un ejemplo claro de este liderazgo es su proceso temprano de certificación del sistema de gestión ambiental. Arcor certificó la norma ISO 14001 en el mismo año en que fue lanzada internacionalmente (1996), siendo una de las primeras tres empresas argentinas en lograrlo. Y previo a esta certificación lo había hecho bajo el estándar británico BS 7750, por ausencia de una norma internacional.

Sin el compromiso de la alta gerencia esto no hubiera sido posible. La visión de quienes conducen una empresa está plasmada en los valores corporativos, y los de Arcor contemplan explícitamente el concepto de desarrollo sostenible. Además, ya desde hace más de 15 años la empresa tenía una gerencia de gestión ambiental que reportaba directamente a la máxima conducción.

Este compromiso la llevó siempre a mejorar. Por eso, Arcor eligió incorporar buenas prácticas internacionales como los siete elementos de la ecoeficiencia, definidos por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, la red global de la que el CEADS forma parte. Pero el concepto de ecoeficiencia sólo estaba enunciado. Arcor fue una de las primeras empresas en el mundo en incorporarlo, llevarlo a la práctica y predicarlo. Todo, sin modismos.

Por el contrario, la continuidad de su aplicación llevó a Arcor a ser un ejemplo a seguir. La empresa presenta cada año un promedio de cuatro casos al CEADS. Pero su docencia no está limitada al territorio argentino: en 2002 actuó como representante de nuestra entidad y de nuestro país en un seminario internacional sobre ecoeficiencia, organizado por la red global de Consejos Empresariales. En esa oportunidad Arcor fue uno de los tres panelistas sobre materia ambiental.

Arcor logra este proceso continuo trabajando en equipo y llevando lo global a lo local. La empresa integró todos sus sistemas de gestión para que las gerencias interactúen sistemáticamente unas con otras: calidad, gestión ambiental y seguridad, y responsabilidad social, por ejemplo. Así el proceso avanza de manera natural y no impuesta.

Las mejores prácticas globales no funcionan descontextualizadas. Arcor lo sabe: mira con un ojo estos estándares pero con otro la realidad local donde debe aplicarlos. Un caso ejemplar es su programa de uso racional del agua. Este recurso natural está en una situación crítica en Córdoba, por lo que la elección de la práctica no es una casualidad sino la consecuencia del análisis sensible del contexto.

El siguiente paso es la sustentabilidad. Por eso, creo que los cuatro parámetros que explican el éxito de la compañía son la proactividad, el compromiso de la alta gerencia, la incorporación de buenas prácticas internacionales y la continua docencia a través de casos. La sinergia entre Arcor y las diversas acciones de inversión social que desarrolla son el quinto elemento. El resultado es evidente: la actividad productiva es compatible con la gestión social y ambiental. La comunidad empresaria argentina tiene en Arcor un claro ejemplo de que esto no solo es deseable, sino posible.”



La inversión social del Grupo Arcor

ÍNDICE

- Crecer en una sociedad que crece Pag. 74
 - Programa de Inversión Social Corporativa Pag. 75
 - Fundación Arcor: por una infancia grande para los más chicos Pag. 76
 - Iniciativa territoriales: articulando voluntades locales
 - Estudios e investigaciones: conocimiento en acción
 - Capacitación: la llave al fortalecimiento social
 - Publicaciones: influenciar y sensibilizar a los demás
 - Movilización social: la suma de todas las fuerzas
 - Instituto Arcor do Brasil: con perspectiva regional Pag. 81
 - Programas propios
 - Programas en alianza
- Testimonio: Javier Curcio, oficial de Inversión Social de UNICEF Argentina Pag. 85

Crecer en una sociedad que crece



Las empresas prosperan en sociedades que crecen. Arcor lo sabe y por eso invierte en el desarrollo económico, cultural y social de la sociedad en general y de las zonas en las que opera en particular. Lo hace a través de la Fundación Arcor, el Instituto Arcor en Brasil y de otras acciones que integran su Programa de Inversión Social Corporativa. El compromiso del Grupo: ayudarlas a crecer de la mano de una compañía que crece.

Así pensaban los pioneros que fundaron Arcor, allá por 1951, y que hicieron de ella una empresa dispuesta a invertir en su comunidad. No hay crecimiento posible sin desarrollo social. Este pensamiento fue el origen de las primeras colaboraciones que las plantas de Arcor brindaron a diversas organizaciones locales: escuelas, cuerpos de bomberos, asociaciones civiles. Más tarde la acción social de la empresa se profesionalizó con la creación de la Fundación Arcor en 1991, adquirió alcance regional con la apertura del Instituto Arcor en Brasil en 2004 y se cristalizó, en 2006, en el Programa de Inversión Social Corporativa de la compañía.

En la actualidad, el Grupo Arcor desarrolla dos niveles de inversión social:

- A través de la Fundación y el Instituto Arcor, aspira a generar mayores oportunidades para la infancia a través de la educación.
- De manera directa, aporta recursos (donaciones financieras o de productos, apoyos a organismos y asociaciones locales, etc.) para acompañar procesos comunitarios en las zonas cercanas a sus plantas. Y, a nivel corporativo, apoya proyectos específicos en el área social, educativa y ambiental.

La inversión social en cifras

Monto total que el Grupo Arcor destinó a inversión social en 2006: 8.062.400 pesos

Detalle según destino:

- En donaciones (corporativas y de las plantas) en productos: 3.472.000 pesos
- En aportes (corporativas y de las plantas) en dinero y materiales: 1.420.400 pesos
- En contribución a la Fundación Arcor y el Instituto Arcor: 3.170.000 pesos

La infancia hoy, promesa de un mañana

Tanto en forma directa como a través de las actividades que llevan adelante la Fundación y el Instituto, Arcor concentra sus esfuerzos en una única causa: la infancia. Es decir, focaliza estratégicamente su inversión social en generar iguales oportunidades de desarrollo para niños, niñas y adolescentes reconociendo a la educación como herramienta clave. ¿Por qué? Porque la infancia es hoy una de las problemáticas sociales más apremiantes: en la Argentina y Latinoamérica, la mayoría de los pobres son niños y la mayoría de los niños son pobres.

Y Arcor asumió esta causa también porque reconoce una oportunidad de trabajo articulado con otros actores, porque sabe que en los más chicos reside la posibilidad de un presente y un futuro mejor. Ellos son un lugar de encuentro posible para reconstruir el tejido de una sociedad fragmentada.

Programa de Inversión Social Corporativa

En 2006, el Grupo Arcor inició un relevamiento de todas las acciones que lleva a cabo en materia de inversión social, tanto a nivel corporativo, como de sus plantas, sus negocios, la Fundación en la Argentina y el Instituto en Brasil. Con este diagnóstico dio su puntapié inicial el Programa de Inversión Social Corporativa (PISC) que el Grupo puso en marcha para gestionar de manera estratégica, orgánica y eficiente sus relaciones con la comunidad.

El relevamiento se realizó en todas las bases del Grupo y buscó indagar qué acciones comunitarias se llevaron a cabo en 2005, cómo se gestionaron y qué organizaciones involucraron, entre otros temas. Una vez sistematizada y analizada esta información, la compañía podrá

- definir estrategias y políticas claras de inversión social; estas políticas incluirán desde los criterios básicos de inversión hasta las modalidades de vinculación con la comunidad;
- alinear a todas sus áreas y negocios detrás de esta estrategia; el PISC aspira a generar una política que asuman todas las personas que toman decisiones en materia de inversión social dentro de la compañía;
- comunicar la estrategia de inversión social de manera más clara e integrada;
- generar un mayor impacto social con sus acciones.



A photograph of three children, two girls and one boy, working in a garden. They are focused on tending to various green plants in a raised bed. The background is a plain white wall with some thin, vertical lines. The children are dressed in casual clothing; one girl is in a red and white striped shirt, and the boy is in an orange shirt.

Parte de este relevamiento involucró a las donaciones de productos que la compañía efectúa a lo largo del año y que en 2006 estuvieron destinadas a organismos no gubernamentales como Fundación Banco de Alimentos, Cáritas Nacional, Cáritas Tucumán, Cáritas Córdoba, Movimiento Los Sin Techo (Santa Fe) y la Fundación Misionera María de la Esperanza (Córdoba), entre otros.

Pero el Programa de Inversión Social Corporativa del Grupo Arcor no incluye únicamente las acciones que Arcor desarrolla en forma directa. Principalmente abarca aquellas que llevan adelante la Fundación Arcor y el Instituto Arcor de Brasil, dos entidades conducidas por expertos, caracterizadas por su profesionalismo y seriedad, y reconocidas como referentes en materia de inversión social privada.

Fundación Arcor: por una infancia grande para los más chicos

Contribuir para que la educación se convierta en un instrumento de igualdad de oportunidades para la infancia. Ésa es la misión que lleva adelante la Fundación Arcor, una organización que nació en 1991 como fruto del compromiso social que demostró el Grupo desde sus primeros años. Para cumplirla, la Fundación alinea su labor detrás de dos objetivos estratégicos:

a- Generar y compartir conocimientos y metodologías de trabajo sobre la inversión social.

b- Ayudar a instalar en la sociedad y en la agenda pública la causa de la infancia, convocando a otros actores a sumarse a ella.

Estas dos estrategias se materializan en cada una de sus cinco líneas de trabajo, que son las siguientes:

1. Iniciativas territoriales
2. Estudios e investigaciones
3. Capacitación
4. Publicaciones
5. Movilización social

Iniciativas territoriales: articulando voluntades locales

La Fundación acompaña y promueve —sola o en alianza con entidades pares— iniciativas territoriales articuladas en comunidades de todo el país para que se hagan efectivos

los derechos de sus niños y niñas. Estas iniciativas son cuatro: Oportunidades Educativas Comunitarias, Juntos por la Educación, Acciones Educativas Locales y Apoyo a la Comunidad.

En el marco de Oportunidades Educativas Comunitarias, la Fundación promovió en 2006 siete nuevas iniciativas, con lo que suman ya 46 los proyectos en marcha en 20 provincias. Además organizó tres encuentros y cuatro capacitaciones regionales, y un encuentro de intercambio y evaluación anual. De ellos participaron más de 210 organizaciones y 300 actores de las comunidades en las cuales se articulan las iniciativas: docentes, padres, autoridades municipales y representantes de las organizaciones comunitarias de base, entre otros.

Por otra parte, de manera conjunta con Fundación Minetti ya lleva más de cuatro años promoviendo la iniciativa Juntos por la Educación en Córdoba, que en 2006, asociado con Fundación Nicolás se extendió a la provincia de Mendoza.

Además desde el nodo argentino de la RedEAmérica se lanzó la iniciativa Acciones Educativas Locales que opera en tres provincias y se lleva adelante con las fundaciones Acindar, BankBoston, Minetti, Telefónica y la empresa Shell CAPSA.

Estudios e investigaciones: conocimiento en acción

La Fundación promueve y apoya, en alianza con prestigiosos centros de estudios y unidades académicas, investigaciones que generen conocimiento relevante sobre la temática de la infancia tanto para su tarea como para las de otras organizaciones. Algunas de estas investigaciones que se llevaron a cabo en 2006 fueron:

- La sistematización y análisis de los fundamentos, las estrategias y los modelos de gestión que caracterizaron a la Fundación Arcor en sus primeros 15 años de vida, estudio realizado por el Centro de Estudio de Estado y Sociedad (CEDES).
- El primer informe sobre condiciones de vida de la infancia en la Argentina, que realizó la Universidad Católica Argentina. En este proyecto, la Fundación Arcor participó apoyando el proceso de relevamiento de datos, el análisis y la elaboración del documento, su edición y publicación.
- La sistematización de la estrategia metodológica del Programa Oportunidades Educativas Comunitarias (su modo de abordaje en las comunidades).
- La investigación sobre la inversión social empresaria en infancia y adolescencia en la Argentina, realizada por CEDES.





Capacitación: La llave al fortalecimiento social

La Fundación desarrolla e incentiva programas de formación y capacitación que buscan fortalecer a las personas y organizaciones que abordan la temática de la infancia. En este sentido, trabaja con dos orientaciones: difunde y transfiere conocimientos que extrae de sus intervenciones prácticas y genera procesos de capacitación a partir de los contenidos más conceptuales que cruzan su campo de trabajo.

Por eso, en 2006, promovió talleres, jornadas y ciclos de capacitación en 11 provincias, en los cuales participaron 883 organizaciones, 5.286 adultos que trabajan en torno a la infancia (entre profesionales, docentes y promotores sociales) y 121.487 niños y niñas.

Uno de estos ciclos fue el que capacitó a más de 400 docentes de nivel inicial de la provincia de Entre Ríos en Desarrollo Integral Infantil y que se realizó en alianza con la Dirección de Educación Inicial de la provincia. Este ciclo implicó el involucramiento de 200 organizaciones.

Publicaciones: Influenciar y sensibilizar a los demás

La Fundación divulga investigaciones y resultados de sus actividades para sensibilizar a la sociedad y para influenciar prácticas y políticas a favor de la infancia. Estas publicaciones se dirigen a organizaciones del tercer sector que trabajan la problemática de la niñez, empresas, medios de comunicación, entidades y funcionarios públicos, y especialistas nacionales e internacionales.

En esta línea de trabajo, la Fundación produjo, editó y apoyó en 2006 veinte publicaciones sobre infancia. Además, renovó su *website* y lanzó dos nuevas publicaciones propias: *En Cursiva*, una revista temática semestral que aborda en profundidad temáticas vinculadas a la infancia, y *Tiempo de FundAr*, una publicación interna para todos los colaboradores de la Argentina que busca informarlos acerca de las actividades que la Fundación lleva a cabo en la región del país en la cual viven.

Mobilización social: la suma de todas las fuerzas

La Fundación moviliza a otros actores —públicos y privados de la sociedad— para recrear el espacio de la niñez como responsabilidad de todos. Para eso, entre otras acciones, acerca a entidades pares a la responsabilidad social empresaria con seminarios y talleres de

trabajo; firma convenios con organizaciones sociales, empresas y municipios para generar iniciativas en favor de las oportunidades para los niños, y busca incluir el tema en la agenda social por medio de los estudios e iniciativas que financia.

Algunas de las acciones más importantes de 2006 en esta línea fueron las siguientes:

- El lanzamiento oficial de la Red de Infancia (RedOnda), promovida por la Fundación Arcor en alianza con la Fundación Navarro Viola. De esta red participan 30 organizaciones de 12 provincias argentinas, comprometidas con los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- La organización del conversatorio “Hoy, la infancia hoy”, en el cual participaron más de cien especialistas que debatieron, entre otros temas, acerca de las prioridades para generar políticas de infancia en la Argentina.
- La presentación del estudio realizado en conjunto con Unicef “Gasto Público dirigido a la Infancia y Adolescencia en la Provincia de Córdoba 2000 – 2004”, sobre la inversión de los recursos públicos provinciales.
- El lanzamiento del espacio Empresarios por la Infancia en la Argentina, un grupo de actores del sector privado que se reúnen para mejorar y profundizar sus prácticas de inversión social en infancia desde una perspectiva de derechos.
- La organización de las Jornadas Debate de la Nueva Ley de Educación junto con la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba, la Unión de Educadores de la provincia de Córdoba y cinco institutos de formación docente. De estas jornadas participaron diariamente más de 500 docentes y estudiantes.
- La sociedad estratégica con la Agencia de Noticias por los Derechos de la Infancia (ANDI), en Alianza con Unicef y Fundación C&A, con el fin de estimular en la Argentina una cultura de promoción y defensa de los derechos humanos de los niños, las niñas y los adolescentes desde los medios de comunicación social.



Los números de la Fundación en 2006

- **83** proyectos financiados
- **6** estudios apoyados
- **20** publicaciones editadas
- **267.593** niños y niñas protagonistas de los proyectos
- **11.749** adultos que trabajan en la temática de la infancia implicados
- **4.774** organizaciones involucradas
- **16** provincias cubiertas
- **1.944.609** pesos invertidos
- **7.941.192** pesos movilizados

15 años, 15 aprendizajes

Promovió más de 1.450 proyectos educativos en todo el país. Trabajó en conjunto con 8.550 organizaciones. Editó más de 80 publicaciones sobre las iniciativas que ha fomentado. Desarrolló 25 programas propios o en alianza. E involucró, directa o indirectamente, a más de un millón de niños y niñas de todo el territorio nacional. Éste es el balance —en cifras— que deja la tarea de la Fundación Arcor al cumplirse 15 años desde su puesta en marcha.

Pero lo que quizás las cifras no puedan expresar es un logro aún mayor. Y es la capacidad que tuvo la Fundación de romper con las formas tradicionales de abordar la problemática de la niñez argentina y plantear un nuevo escenario de debate y trabajo.

Para que eso haya sido posible, la Fundación Arcor logró:

1. **conceptualizar sus conocimientos y experiencias;**
2. **profesionalizar cada día más sus actividades;**
3. **capitalizar el espíritu de búsqueda e innovación innato que heredó de su empresa fundadora;**
4. **crecer de una fundación filantrópica, donante, a otra emprendedora;**
6. **bregar por una causa definida: la infancia;**
7. **incluir las expresiones y saberes comunitarios;**
8. **extender su alcance territorial, logrando una intervención federal;**
9. **identificar a los mejores aliados para proyectos conjuntos;**
10. **trabajar con el actor público;**
11. **dar lugar a la voz de los niños y niñas;**
12. **abordar la problemática de la niñez desde una perspectiva novedosa y abarcadora: la de los derechos;**
13. **apostar a la transparencia comunicativa;**
14. **estimular a otros en el camino de la inversión social;**
15. **incidir en políticas públicas.**



Premios y distinciones

Son dos los reconocimientos a su labor que recibió la Fundación en el último bienio:

- Premio Emprendedor Solidario 2005 –entregado por el Foro Ecuménico Argentino– en la categoría Educación.
- Premio Ciudadanía Empresaria 2006 –entregada por la Cámara de Comercio de los Estados Unidos– en la categoría Educación y Cultura.



Instituto Arcor do Brasil: con perspectiva regional

Desde su creación en 2004, el Instituto Arcor lleva adelante los proyectos de inversión social de Arcor do Brasil. Y sean éstos propios o en alianza con otras organizaciones del tercer sector, su objetivo es uno sólo: generar iguales oportunidades para niños y adolescentes apoyando programas educativos de desarrollo integral e inclusión social.

Programas propios

Mi Escuela Crece

Vigente en Brasil desde 2003, Mi Escuela Crece replica la experiencia realizada en la Argentina. ¿Su objetivo? Apoyar pequeños proyectos en las escuelas públicas—capacitando, para ello, a coordinadores y educadores— que mejoren el aprendizaje y la autoestima de los alumnos, a la vez que fortalecen el lazo del establecimiento educativo con la comunidad.

En 2006, el Instituto Arcor llevó a cabo la tercera edición de este programa, que financió 31 proyectos para más de 13.800 chicos de doce ciudades brasileñas. Las iniciativas elegidas fueron diversas: hubo desde bibliotecas ambulantes y actividades artísticas extracurriculares, hasta un emprendimiento de reciclaje de papel, un proyecto para confeccionar instrumentos musicales y un club de exploradores. Para apoyarlas, el Instituto invirtió 135.696 pesos y logró movilizar 313.286.

Uno de estos proyectos fue Enseñar, plantar y cosechar: viviendo mejor con la hidroponía, que consistió en instalar



una estufa para cultivar, mediante la técnica de agricultura en agua, distintas hortalizas y legumbres. Esta iniciativa les permitió a los alumnos de la escuela José Maria Matosinho, de Campinas integrar varias disciplinas como geografía, historia, ciencias naturales y matemática. *“Gracias a este proyecto, entendieron que la alimentación saludable es sinónimo de calidad de vida”*, cuenta la profesora Angélica Michelini.

En el lanzamiento de su cuarta edición, Mi Escuela Crece ya recibió 54 proyectos, de los cuales aprobó 21.

Oportunidades Educativas Comunitarias

Al igual que Mi Escuela Crece, Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC) replica la experiencia argentina de la iniciativa, que busca promover procesos educativos articulados entre las distintas organizaciones locales —públicas o privadas— que trabajan con niños.

En 2006, OEC financió dos grandes proyectos que beneficiaron a 2.791 niños de Rio das Pedras y Piracicaba, y para los cuales debieron unirse trece organizaciones (entre organismos municipales, escuelas y asociaciones civiles). Ambos trabajaron en torno a sendas propuestas de cine itinerante que integraron a las escuelas con la comunidad y que también incluyeron talleres de tapicería, informática, capoeira y panificación, entre otros.

El apoyo de estas iniciativas le demandó al Instituto Arcor una inversión de 147.990 pesos.

Vida, luz y sonido

Este programa, iniciado en 2003 en Río das Pedras, es el resultado del trabajo conjunto entre Arcor, el Instituto Arcor Brasil, la secretaría municipal, profesionales de la salud y comerciantes de la región. Su objetivo es mejorar las condiciones de higiene y salud que afectan el rendimiento escolar brindándoles a alumnos de primero a cuarto grado de escuelas públicas en situación de pobreza acceso a exámenes de la visión y audición. El programa también incluye la provisión de medicamentos, anteojos y visitas a domicilio.

Este año, los niños accedieron a más de 160 consultas, con lo que suman ya 1.383 exámenes realizados en el marco de Vida, Luz y Sonido desde su puesta en marcha. Debido a estos resultados, concluyó el programa en Río das Pedras y se inició en escuelas municipales de Bragança Paulista.



Dulce Arcor

Escuelas, campañas de salud y entidades sociales que realizan trabajos dirigidos a la comunidad son algunos de los beneficiarios del proyecto Dulce Arcor, que comenzó en Brasil en 1999 y que consiste en la distribución de productos de la empresa. En 2006, más de 24 toneladas de golosinas, chocolates, galletas y productos estacionales como pan dulces y huevos de Pascua llegaron a 300 entidades registradas.



Programas en alianza

Fondo Juntos por la Educación

El Fondo Juntos por la Educación fue constituido en agosto de 2004 por Vitae, el Instituto C&A y Arcor do Brasil, quienes se asociaron para promover una causa común: generar y potenciar oportunidades que permitan una educación de calidad, integral, para chicos de familias de bajos recursos que vivan en condiciones de riesgo social.

Con este objetivo en mente, en 2005 el fondo lanzó el Programa por la Educación en Tiempo Integral. Su finalidad: constituir redes locales que unan a la escuela, organizaciones de la sociedad civil y otros activos de la comunidad para permitir la educación en tiempo integral a través de diversos espacios de aprendizaje.

Este programa requirió al Instituto Arcor una inversión de 777.425 pesos y movilizó 2.827.000. Con ellos logró apoyar nueve proyectos en Campinas (San Pablo) y Joao Pessoa (Paraíba), en torno a los cuales se articularon más de 50 organizaciones y 4.600 beneficiarios. También este año fue publicado el libro *Juntos por la Educación: alianzas para el futuro*, que narra el origen del programa.

Una de estas nueve iniciativas fue Ventanas Abiertas, que promueve la alfabetización de padres e hijos no sólo como oportunidad educativa sino también como forma de valorizar las experiencias de la comunidad y el conocimiento popular. En pos de este objetivo se unieron dos escuelas públicas y una ONG, quienes desarrollaron, entre otras acciones, un taller de teatro. *“El teatro los estimula a leer y a escribir, porque las historias hablan de algo muy profundo para ellos”*, afirma la docente Luciana Farias da Silva.

Proyecto Amigos del Mar

Arcor, en alianza con el Proyecto Tamar-Ibama, lanzó en 2003 el programa Amigos del Mar, que tiene como fin promover la





conciencia ambiental sobre la protección de la tortuga marina y de la vida acuática en general. Así nació la tortuga Taminha, un chocolate que comercializa Arcor y cuyas ventas se destinan en un dos por ciento mensual al proyecto Tamar-Ibama. Amigos del Mar también dona a este proyecto una suma fija por mes para el mantenimiento de su sede en Ubatuba, San Pablo.

En 2006, el proyecto lanzó el tercer Premio de Educación Ambiental Amigos del Mar, con el tema “Nuestras aguas siempre limpias”. ¿En qué consistió? Con el fin de estimular los estudios sobre medioambiente, en especial sobre la importancia de la conservación del agua, el premio convocó a más de 4.600 escuelas públicas de cuatro estados para que sus alumnos de primer a cuarto grado participasen con un dibujo libre. El premio tuvo un jurado compuesto por biólogos, investigadores y profesores, y ofreció como premio la instalación, durante una semana, de una exposición itinerante sobre el Proyecto Tamar.

Alianza con WCF – Brasil

Desde hace tres años, Arcor do Brasil mantiene una alianza con el brazo brasileño de la World Childhood Fundation, que trabaja para brindar mejor calidad de vida a niños y adolescentes en situación de riesgo de violencia, abuso y explotación sexual. Esta alianza se materializó en el programa en la Mano Correcta, que moviliza gobiernos, empresas y organizaciones del tercer sector para combatir de manera más eficaz la explotación sexual y comercial que sufren más de 100.000 de niños y adolescentes en las rutas de Brasil.

Los números del Instituto Arcor en 2006

- **44** proyectos financiados
- **126.404** niños y niñas protagonistas de los proyectos
- **437** organizaciones involucradas
- **20** municipios en tres estados brasileños cubiertos por los programas
- **898.986** pesos invertidos
- **3.968.343** pesos movilizados

TESTIMONIO

Javier Curcio, oficial de Inversión Social de UNICEF Argentina

Un socio estratégico por los derechos de la niñez

UNICEF es una de las entidades con las que el Grupo Arcor colabora, para fomentar el desarrollo de las sociedades a partir de generar mayores oportunidades para sus niños y niñas. El oficial de Inversión Social de UNICEF Argentina, Javier Curcio, cuenta los logros que han alcanzado juntas.

“Arcor es un socio estratégico para UNICEF, en especial a través de su fundación. Con ella desarrollamos en conjunto el programa Infancia y Derechos —que financiaba proyectos sociales—, apoyamos a la Agencia de Noticias por los Derechos de la Infancia, impulsamos varios estudios (como el de inversión social pública en niñez y adolescencia en Córdoba o el primer estudio exploratorio acerca de la inversión social privada en infancia en la Argentina) y convocamos al programa Empresarios por la Infancia, que aspira a movilizar este sector en temas relacionados a los derechos del niño e inversión social.

Eso y más hicimos a partir de mediados de los 90, cuando comenzó nuestra relación. Aunque nuestro trabajo más intenso se dio desde 2004: ese año firmamos un convenio marco de cooperación para mejorar las condiciones de la infancia y hacer cumplir los derechos del niño. Ese es el objetivo que orienta nuestras acciones desde entonces.

¿Cómo creemos que puede lograrse? Fortaleciendo las instituciones educativas y conformando redes de apoyo en las escuelas. También estamos intentando establecer alianzas en los ámbitos nacional y local entre el Estado, organizaciones de la comunidad e instituciones que puedan aportar mejoras al sistema educativo.

Desde nuestra perspectiva, Arcor ocupa además un rol muy importante en el empresariado nacional argentino. Tiene la capacidad de abrir puertas y de alinear a otras empresas detrás de los proyectos que desarrolla, en este caso con UNICEF. Son ejemplo de ello los estudios acerca de inversión social pública y privada que mencioné y el programa “Empresarios por la Infancia”. En realidad, muchos de los trabajos para mejorar la educación en nuestro país que hicimos en alianza con la Fundación Arcor implicaron actividades con otros actores de la sociedad civil o con entidades prestigiosas, como la Universidad de Córdoba.

Creo que detrás de la responsabilidad social, hay un conjunto de conceptos que no están bien definidos. Conceptos que de alguna forma son utilizados por algunas empresas para mejorar su imagen. No es este el caso de Arcor; la Fundación tiene una mirada muy interesante respecto de cuál es el rol que puede cumplir en una sociedad, sobre todo en materia de educación en la infancia, que constituye su eje principal.”



Proveedores, clientes y consumidores

ÍNDICE

• Excelencia en cadena	Pag. 88
- Productos Arcor: calidad y seguridad garantizadas	Pag. 88
Sistema informático SPAC	
Campaña de Calidad 2006	
- La relación con los proveedores	Pag. 89
El primer eslabón de la cadena	
Programa de RSA con proveedores	
En contacto permanente	
Otras acciones para promover el desarrollo de proveedores	
- La relación con los clientes	Pag. 96
Un puente hacia los consumidores	
Comunicación y capacitación	
Expo Arcor 2006	
- La relación con los consumidores	Pag. 98
Servicio de Atención al Consumidor	
El SAC en la Argentina	
El SAC en Brasil y Chile	
• Testimonios: Un proveedor, un distribuidor y dos consumidores analizan el valor que les agrega su relación con Arcor	Pag. 101

Excelencia en cadena



Para el Grupo Arcor, una de las mejores maneras de alcanzar la excelencia es fortalecer cada uno de los eslabones de su cadena de valor: desde el más grande proveedor de materia prima hasta el distribuidor de la zona más alejada, la compañía mantiene con ellos una relación responsable, comprometida y duradera. Su objetivo: llevar a manos de los consumidores los mejores productos y promover la corresponsabilidad de los actores de la cadena de valor de la empresa en el movimiento de RSE que ella está impulsando.

Productos Arcor: calidad y seguridad garantizadas

En la industria alimentaria, hablar de calidad significa hablar de productos seguros para la salud, libres de contaminación, diseñados para cumplir con las más altas expectativas de los consumidores. Productos elaborados con materias primas que cumplen con exigentes parámetros de calidad y a través de procesos controlados con estándares simples y efectivos, garantizados por las personas involucradas en su producción.

Esta garantía —la máxima seguridad de los alimentos y la satisfacción de los consumidores— es uno de los objetivos detrás de los que Arcor alinea su cadena de valor y por el cual desarrolla distintas acciones:

- gestiona los procesos de producción a través de sistemas de calidad y de seguridad alimentaria internacionales, cuyos requisitos se encuentran incorporados en el Sistema de Gestión Integral de la compañía.
- invierte en equipos de tecnología de última generación y los somete a inspecciones generales y periódicas para que se encuentren en óptimas condiciones.
- mantiene los procesos estandarizados y bajo control mediante un seguimiento exigente de las variables que garantizan el cumplimiento de los requisitos del producto, para lo cual utiliza un sistema informático denominado SPAC: Sistema Para el Aseguramiento de la Calidad.

Sistema informático SPAC

El Grupo utiliza en sus plantas el sistema informático SPAC, que permite recolectar, almacenar y analizar información sobre calidad. Entre otras ventajas, ofrece la posibilidad de ingresar de

manera simple los datos, hacer un control estadístico en línea e intercambiar información con clientes y proveedores.

El SPAC monitorea la calidad de la producción desde su origen: los proveedores. Éstos son auditados con un módulo específico, que permite evaluar su rendimiento. Pero el sistema también consta de otras funcionalidades; entre ellas, un módulo de análisis estadístico que hace posible procesar datos de cualquier origen y obtener resultados globales del accionar del Grupo en el mundo.

Campaña de Calidad 2006

Uno de los pilares de calidad del Grupo Arcor es su Sistema de Gestión Integral. Un sistema desarrollado por y para la compañía, que se aplica en todas las plantas con el fin de garantizar productos de calidad a costos competitivos de producción, capaces de satisfacer a los consumidores más exigentes.

Pero para mantener los niveles de prevención de seguridad alimentaria al máximo, Arcor decidió ir un paso más allá. En 2006, y con la convicción de que la calidad que esperan los consumidores no sólo se controla, se hace, puso en marcha una acción global: la Campaña de Calidad 2006.

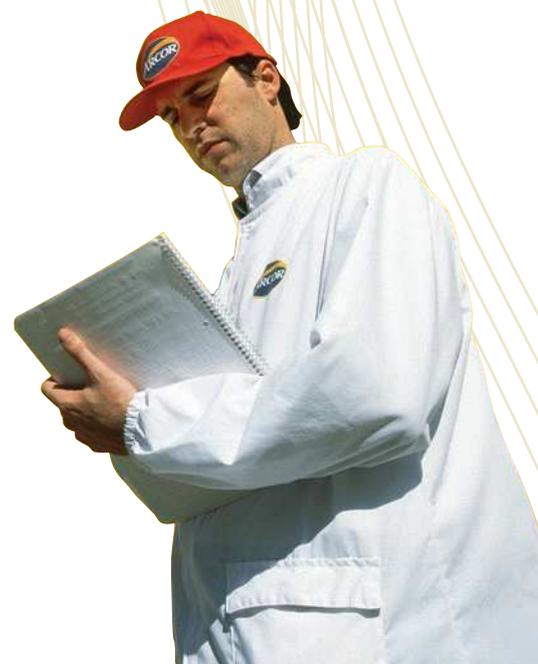
Esta campaña llegó a 32 plantas de la Argentina, Brasil y Chile, e involucró en cada una de ellas a las áreas de Producción, Mantenimiento Planificado, Desarrollo, Ingeniería de Procesos, Calidad, Compras y Recursos Humanos. Entre otras cosas, analizó 112 líneas de producción, que fueron evaluadas en busca de posibles fallas, y ya comenzó a solucionar 77 defectos de alta complejidad.

Y si la calidad se hace, la campaña no podía dejar afuera a quienes participan directamente del proceso de producción. En este sentido, a lo largo de 2006 Arcor desarrolló una fuerte sensibilización de sus empleados y realizó 107 actividades — entre foros, exposiciones, debates y capacitaciones— centradas en la seguridad alimentaria.

Gracias a éstas y otras medidas, el Grupo obtuvo nueve certificaciones en normas de calidad. Y logró reducir su indicador global de reclamos (la cantidad de reclamos por millones de unidades vendidas) de 0,48 en 2004 a 0,38 en 2006.

La relación con los proveedores

El primer eslabón de una cadena productiva son los insumos. De ellos depende en gran medida la excelencia de la producción y por eso Arcor —mediante criterios que privilegian la calidad, las





condiciones comerciales y el valor agregado— selecciona, evalúa y contrata a los mejores proveedores de la Argentina y otros países.

El primer eslabón de la cadena

El desarrollo de la industria nacional es una de las premisas del Grupo Arcor. Y eso se refleja en la elección de sus proveedores. De los 8.050 proveedores activos que tuvo la compañía en el trienio 2004/2006, 6.490 son de la Argentina, cifra que representa un 80,64 por ciento del total. Otro 10 por ciento corresponde a proveedores de Brasil y el resto, a firmas de casi 40 países de todo el mundo.

Del mismo modo, el 96,2 por ciento de sus proveedores (7.745 empresas) son pymes: productores de caña de azúcar, de granos, frutas, productos químicos y embalajes plásticos, entre otros; mientras que el Grupo adquirió en 2006 productos de 305 grandes compañías. La elección no es casual: Arcor aspira a impulsar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, motor de la economía y de la creación de empleo.

El Grupo también trabaja para evitar la concentración de sus compras. Por eso, de sus 8.050 proveedores activos, ninguno se llevó en 2006 más del 2,78 por ciento del volumen total comprado. El grueso de este volumen —un 41,4 por ciento— estuvo destinado a la adquisición de materias primas como lácteos, cereales, cacao y aceites.

La cantidad de elementos que el Grupo compró en 2006 ascendió a 31.718 ítems (entre productos, servicios e insumos) y estuvo distribuida de la siguiente manera: 22.709 fueron materiales auxiliares (ferretería, electricidad e indumentaria, entre otros), 6.356 correspondieron a materiales de empaque (exhibidores, estuches, etiquetas, potes, etc.) y 1.257, a materias primas.

Radiografía de los proveedores Arcor

8.050 proveedores activos de más de 30 países:

- 6.490 de la Argentina
- 7.745 pymes
- ninguno concentra más del 2,78 por ciento de las compras
- 366 fueron incorporados este año

El volumen total de compras:

- equivale a 31.718 ítems comprados
- el 41,4 por ciento estuvo destinado a la adquisición de materias primas como lácteos y cereales

Criterios de selección

La política de selección que el Grupo Arcor mantiene con sus proveedores responde principalmente a los siguientes criterios:

- **Calidad.** Arcor evalúa integralmente la capacidad del proveedor de entregar un producto o un servicio que cumpla con los máximos estándares de calidad. Para ello, considera tanto la infraestructura básica y el equipamiento como las capacidades técnicas, la seguridad alimentaria, las condiciones laborales y las certificaciones que aquel presenta.
- **Condiciones comerciales.** Tres son los ejes para evaluar si el proveedor es capaz de entregar propuestas comerciales de valor: su competitividad (los precios, las condiciones e instrumentos de pago que ofrece), su logística y servicios (plazos, forma y condiciones de la entrega) y otras capacidades como la atención al cliente, la resolución de problemas, la adaptación a entornos cambiantes y la proactividad.
- **Valor agregado.** Este criterio considera otros aspectos del proveedor como su solidez económico-financiera y su capacidad de innovación, e incluirá de manera paulatina las prácticas de RSE que lleva adelante.

Programa de RSA con proveedores

El Grupo Arcor promueve que las prácticas empresariales responsables se extiendan a lo largo de toda su cadena de valor. Por eso, entre otras acciones, diseñó en el marco del Plan de RSA 2006 una línea de trabajo con proveedores que está aún en su primera fase de implementación y que responde a una doble estrategia: generar prácticas innovadoras en materia de responsabilidad social y fomentar la corresponsabilidad de los públicos con los que interactúa.

El programa se organiza en torno a dos grandes ejes: la inclusión progresiva de pautas de RSE en los procesos de selección, calificación y evaluación de proveedores y el Programa de Compra Responsable. Respecto del primer componente, el Grupo llevó a cabo este año un relevamiento —con una muestra representativa de proveedores— sobre las prácticas de responsabilidad social que éstos realizan. El objetivo de este relevamiento fue conocer su grado de alineamiento con la política de RSA para avanzar hacia la meta de Arcor de involucrar a otros en una gestión socialmente responsable.





Programa de Compra Responsable

Otro eje fundamental del trabajo con proveedores es el Programa de compra responsable. Su objetivo principal: promover la inclusión social de grupos vulnerables que gestionan una actividad productiva incorporándolos a la cadena de abastecimiento de Arcor como forma de generar mayor valor económico, social y ambiental.

En esta línea, en 2006, la compañía formó un grupo de trabajo que analizó los objetivos y fundamentos del programa, evaluó las posibilidades que tiene la compañía de incorporar proveedores con perfil inclusivo en su cadena de suministro y determinó las características que debería tener un emprendimiento para ser seleccionado. Además, para analizar de qué manera el Grupo puede incluir este tipo de iniciativas, contactó a organismos públicos, referentes y organizaciones sociales especializadas en la temática.

Esta preocupación no es nueva en Arcor. La compañía registra antecedentes de apoyo a grupos vulnerables que se han convertido en proveedores y cuyos buenos resultados han inspirado el Programa de compra responsable. Entre los casos más importantes, se encuentran la Cooperativa de Trabajadores Unidos de Campo Herrera, Tucumán, y la escuela especial Carolina Tobar García de Arroyito, Córdoba.

Sembrando la semilla del crecimiento

Uno de los principales proveedores de caña de azúcar del Grupo Arcor es la Cooperativa de Trabajadores Unidos (CTU) de Campo Herrera, en la provincia de Tucumán. Un emprendimiento creado por un grupo de hombres que se unió en 1967 ante el cierre del ingenio donde trabajaban, compró tierras y apostó a la producción. El tiempo les dio la razón. Hoy, la cooperativa está constituida por 126 socios, emplea a más de 300 personas y es el sostén de una población de más de 2.000 habitantes.

No obstante, a 36 años de su creación le tocó a la CTU vivir una crisis. La fuerte concentración de su actividad, las oscilaciones de precios de los *commodities*, el incumplimiento de antiguos clientes y diversas carencias operativas y organizacionales le acarrearón problemas de productividad, económicos y sociales; en definitiva, problemas de crecimiento sustentable.

El Grupo Arcor decidió apuntalarla sumándose a un programa de reactivación productiva que desarrolló

en conjunto con la Organización para las Naciones Unidas del Desarrollo Industrial y el Gobierno de Italia, a través de la Oficina de Cooperación Italiana. A través de este programa, Arcor proveyó a la cooperativa de insumos para la producción agropecuaria, materias primas, asesoramiento tecnológico, capacitación y financiación. La compañía también acompañó a la CTU en su proceso de obtención de asistencia financiera, uno de los desafíos más grandes de las pymes argentinas para alcanzar un crecimiento sustentable.

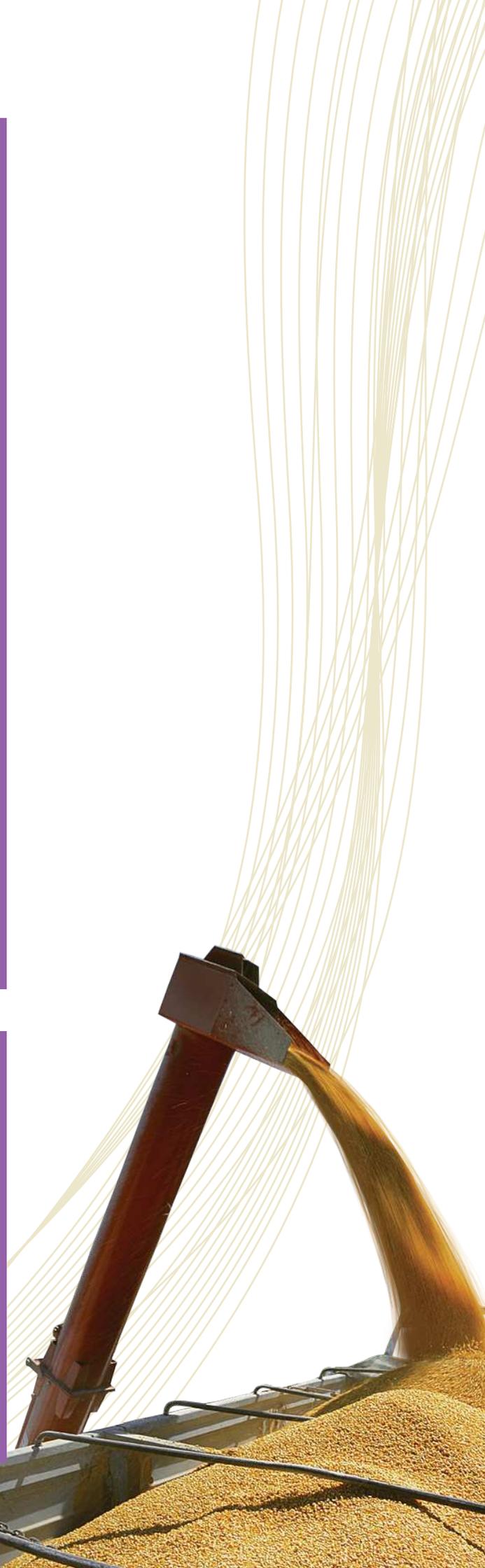
Reflejo del cambio que se produjo a partir del proyecto, la CTU se posiciona actualmente en el mercado de una manera más innovadora y profesional. En 2006 presentó su nueva imagen organizacional, avanzó en la creación de su sitio *web*, institucional y comercial, que se encontrará *online* en el dominio www.ctu.org.ar.

La cooperativa también alcanzó nuevos logros productivos este año. Además de continuar con el desarrollo de la caña de azúcar, diversificó su actividad en la producción de frutillas congeladas, lo que le permitió entregar a Dulciora (empresa del Grupo) 120 toneladas durante la pasada campaña. Para poder ingresar en los mercados europeo y estadounidense, inició un proyecto de certificación para cumplir con los estándares EUREP-GAP y desarrolló una nueva marca comercial: Frutillas Campo de Herrera. Y también agregó valor social, mejorando la preparación de sus trabajadores con un programa de formación para líderes y un relevamiento de la situación de la población laboral activa.

Un futuro bien confeccionado

Las unidades productivas del Grupo Arcor están profundamente entrelazadas con el tejido social que las rodea. Un ejemplo de ello es la relación que se desarrolló entre el complejo de Arroyito, Córdoba, y la escuela local para chicos especiales Carolina Tobar García. Una relación cuya puntada inicial se dio hace 20 años, cuando la compañía se sumó al programa escolar de pasantías para que los alumnos de entre 18 y 22 años trabajasen en Arcor durante tres años.

Pero el vínculo con la escuela no quedó ahí. Con el tiempo, se afianzó aún más: cuando un grupo de





madres necesitó recaudar fondos para la institución y, aguja en mano, confeccionó trapos de piso, cofias y delantales, Arcor tuvo una idea. Convirtió a la escuela en proveedor de algunos insumos: trapos de piso y delantales de grafa para el complejo Arroyito, y cofias para el ingenio azucarero La Providencia.

Así fue que Arcor entró en contacto con otra organización, Acercar, que nació para contener a los egresados de Tobar García pero que con el tiempo se convirtió en un taller protegido. En la actualidad, 37 personas participan de este emprendimiento productivo cuyo objetivo es integrar social y laboralmente a personas con discapacidad.

El Grupo colabora con Acercar mediante una donación mensual, utilizada para pagar el alquiler de la casa donde opera la organización. Además, ofreció ceder un terreno de su propiedad para que la entidad construya su propia sede.

En contacto permanente

Un vínculo respetuoso, comprometido y transparente. Así piensa el Grupo Arcor su relación con los proveedores y, para afianzarla, utiliza diferentes canales de contacto. Uno de ellos es el portal ArcorBuy.com: un sitio creado en 2004 y destinado a la compra de materias primas, insumos y servicios, que además brinda información de utilidad para los proveedores, actuales y potenciales, de todo el mundo.

Desde la plataforma de ArcorBuy, la compañía no sólo garantiza la transparencia en los procesos de compra. También favorece el contacto con nuevos proveedores y les permite a los que ya están activos contactarse directamente con un comprador de la empresa para ofrecer sus productos o servicios, participar de cotizaciones y subastas electrónicas, y hasta gestionar sus pagos y facturación.

Para ArcorBuy.com, 2006 fue un año de desarrollo. El Grupo trabajó para aumentar su eficacia e implementó un proceso de reingeniería de las herramientas de "Compras Electrónicas" para adaptarlas a una nueva dinámica global de negocios, que exige flexibilidad en un ambiente de extrema seguridad en la gestión de datos y transacciones. A partir de este proceso, la compañía espera incrementar el volumen de compras realizadas por este canal y aumentar la satisfacción de sus proveedores.

Además, se profundizó el desarrollo del Kiosco-WEB—la herramienta electrónica diseñada para facilitar el ingreso individual o masivo de

facturas de los proveedores— que ahora alcanza a las empresas con mayor frecuencia de operaciones.

Otras acciones para promover el desarrollo de proveedores

El Grupo Arcor sabe que la mejor manera de agregar valor a su cadena de abastecimiento es generar relaciones a largo plazo. Por eso invierte en el desarrollo de sus proveedores y constantemente pone en marcha acciones en su beneficio. Algunas de ellas en 2006 fueron:

- **La Semana del Proveedor.** En línea con su política de apertura comercial el Grupo Arcor organizó una ronda de negocios durante una semana para que todos sus proveedores, actuales y potenciales, conocieran mejor a la compañía, su filosofía y su forma de trabajo y pudieran presentar su oferta de productos y servicios. De esta actividad participaron más de 690 empresas de todo el país, la inmensa mayoría de ellas pymes. El espacio abierto permitió que las empresas interactuaran con Arcor y entre sí, y que se generasen intercambios de alto valor.
- **Expo Arcor 2006.** La compañía invitó a sus proveedores a visitar la megaexposición para que conocieran la oferta completa de productos de consumo masivo, los nuevos lanzamientos, algunos formatos de negocios y los diferentes canales de comercialización. Durante esta visita, los proveedores pudieron identificar el destino final de sus esfuerzos y tomar una perspectiva cabal del potencial de desarrollo conjunto con Arcor. En la reunión de cierre del evento, se introdujo como tema central de agenda la nueva línea de acción estratégica en RSE que están comenzando a transitar desde el área de Compras.
- **Plan de sustitución gradual de materia prima.** La compañía continuó con éxito el plan que apunta a reemplazar materias primas importadas por materiales e insumos de fabricación nacional, preferentemente pertenecientes al segmento Pymes.
- **Apoyo financiero a productores agropecuarios.** Desde entrega de plantines y semillas hasta adelantos de dinero para gastos de cosecha y explotación: en 2006 Arcor continuó con este plan de apoyo destinado a los productores agropecuarios. Además, también brindó asesoramiento técnico para lograr mayores rendimientos productivos.





La relación con los clientes

Son un eslabón central en la cadena de valor de Arcor. De ellos depende la llegada de los productos a los consumidores. Por eso, al igual que con sus proveedores, el Grupo Arcor mantiene con sus clientes una relación muy próxima y consolida día a día el vínculo con ellos a través de diferentes canales de contacto, beneficios, espacios de encuentro y capacitaciones.

Un puente hacia los consumidores

Los principales canales que el Grupo Arcor utiliza para comercializar sus productos son los mayoristas, los supermercados (donde es uno de los principales proveedores) y una red de distribuidores, que comercializa en forma exclusiva una gran variedad de productos.

Desarrollado por la compañía en la década del 60, se trata de un modelo de distribución de categoría mundial, que le garantiza a Arcor la cobertura más amplia a un costo comercial competitivo.

En la Argentina, esta red cuenta hoy con 160 distribuidores y 2.500 vendedores oficiales que visitan, cerca de tres veces por semana, a más de 240 mil puntos de venta de todo el país. Un modelo de gestión exitoso que el Grupo busca replicar en otros países con un objetivo claro: convertirse en uno de los proveedores preferidos del mercado minorista en el resto del mundo.

Uno de los países en los que ya incorporó este modelo es Brasil. Allí, la red de distribución —conformada por 1.036 mayoristas, 126 supermercados y 135 distribuidores oficiales— llega a 350.000 puntos de venta a través de 2.222 vendedores y 987 vehículos de reparto. En 2006, Arcor Brasil incorporó 20 mil clientes y vendió más de 130 millones de kilos de productos, equivalentes a más de 888 millones de pesos.

Otra región donde el modelo de distribución minorista se está replicando con éxito es Chile. Allí el Grupo comercializa sus productos a través de 31 distribuidores oficiales, y llega a más de 59.000 puntos de venta a través de 390 vendedores y 170 vehículos de reparto. Por otra parte, atiende de manera personalizada a 415 mayoristas y 37 supermercados que tienen 520 salas de venta. Algo similar está ocurriendo en México, donde poco a poco Arcor está comenzando a implantar el modelo.

En el resto de los países donde opera, la Compañía cuenta con un sistema de comercialización que combina distribuidores oficiales con distribuidores no oficiales, supermercados y otros canales mayoristas.

Comunicación y capacitación

Revistas internas, circulares, encuentros de capacitación y canales que simplifican los procesos de comercialización. Éstas son las vías que elige el Grupo Arcor para mantener un contacto fluido y una gestión eficaz con sus distribuidores.

La principal de ellas es ArcorNet, el portal de comercio electrónico creado en 2004 que les permite a los distribuidores, simplemente conectándose a Internet, hacer un seguimiento de cada una de sus transacciones, obtener información sobre los envíos, y solicitar muestras, órdenes de compra y estados de cuenta.

Otro de los canales que utiliza el Grupo para acercarse a sus clientes son las revistas institucionales, como *Tiempo de Encuentro*. En Brasil, además, les hace llegar una revista exclusiva para distribuidores: *Impulso* y en Chile el medio de contacto preferido son las circulares internas. Éstas son de carácter comercial e informan —detalladas por negocios o categorías— sobre acciones o herramientas que facilitan el cumplimiento de las metas mensuales.

También para ayudarlos a cumplir sus objetivos y crecer, Arcor promueve del desarrollo de sus clientes a través de programas de capacitación específicos y adaptados a las características de cada región. Los distribuidores del Grupo en Brasil, por sólo mencionar un ejemplo, participaron de dos *workshops* de dos días de duración. Allí, realizaron ejercicios de diagnóstico correspondientes a su negocio y se capacitaron sobre planeamiento estratégico.

Expo Arcor 2006

Arcor también mantiene espacios de capacitación e interacción constantes con su red de distribución. El ejemplo más representativo de ellos es el megaevento anual de exhibición, fidelización y negocios el Grupo organiza desde hace varios años para afianzar el vínculo con sus distribuidores oficiales: Expo Arcor.

Esta exhibición tuvo en 2006 el objetivo principal de fortalecer el vínculo de los distribuidores con sus propios clientes minoristas (kioscos y autoservicios) y potenciar la imagen de la empresa en el canal. Además de informarlos sobre técnicas de venta, sobre las diferentes líneas de productos Arcor y diseños de comercios minoristas.

El predio elegido para el evento fue en el centro de exposiciones de La Rural de Buenos Aires. Allí, en sus 7.000 metros cuadrados, más de 19 mil personas (el 30 por ciento de los comerciantes minoristas del área metropolitana) pudieron informarse sobre las





técnicas de venta, visualizar distintos modelos de diseño de comercios y conocer las líneas de productos de la empresa. Entre los 11.384 clientes minoristas de la empresa que asistieron, hubo invitados de Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, México y Estados Unidos.

Este año Arcor también organizó distintas reuniones de fidelización de clientes minoristas a lo largo del país. Las hubo en Cuyo, NOA, Sur, NEA y Litoral. Entre todas, reunieron a un total de casi 32.000 asistentes.

Convenciones en Chile y Brasil

En el resto de la región, Arcor también organizó eventos que lo acercaron a sus clientes. Una de ellas fue la Convención de Ventas de Distribución de Chile, donde todos los distribuidores del país evaluaron, por negocios y con indicadores, la evolución del año y la actuación de cada uno.

Arcor do Brasil, por su parte, organizó en septiembre su primera Convención Nacional de Ventas, de la cual participaron los distribuidores y demás canales de comercialización (alrededor de 550 personas de todo el país). Allí se presentó el programa Excelencia en Ejecución de Mercado, que incluyó capacitaciones a toda la estructura comercial.

Aprovechando la reunión de distribuidores que implicó esta convención, Arcor do Brasil coordinó visitas a las fábricas de Campinas, Río das Pedras y Bragança, para complementar las capacitaciones con conocimientos técnicos en la elaboración de sus productos.

La relación con los consumidores

Ellos son, en gran medida, la razón de ser de la compañía. Para ellos Arcor elabora cada uno de sus productos, en función de sus necesidades y expectativas. Es que los consumidores son, en definitiva, quienes concretan su misión como empresa y por eso el Grupo mantiene con ellos una relación basada en el respeto, el compromiso de calidad y la transparencia informativa.

Parte de esta relación se construye a través de su principal canal de contacto: el Servicio de Atención al Consumidor (SAC).

Servicio de Atención al Consumidor

La función del Servicio de Atención al Consumidor es recibir y canalizar sugerencias, reclamos, pedidos de recetas o cualquier otro tipo de consulta de los consumidores o clientes acerca de los productos Arcor. Para ello, ofrece distintas vías de

contacto: líneas telefónicas gratuitas, carta, fax, página *web* o correo electrónico.

Pero además de funcionar como canal directo y personalizado, el SAC también contribuye a obtener información acerca de hábitos y preferencias de los consumidores, para adaptar aún mejor a ellos la oferta de productos.

El SAC en la Argentina

El SAC de la Argentina —que atiende a los consumidores de la Argentina y de las filiales de Uruguay, Paraguay y Bolivia— recibió durante 2006 más de 23.000 llamadas telefónicas¹ y 1.693 correos electrónicos. De ellos, el 60 por ciento consistió en sugerencias, felicitaciones y pedidos de información nutricional; y el 40 por ciento restante correspondió a reclamos.

Otros hitos del SAC en 2006 fueron la recertificación de la norma de calidad ISO 9001 que recibió en 2003 y la modificación que hizo de su política de calidad para incluir el código de ética vigente.

En el marco del SAC en la Argentina Arcor también fortalece su relación con los consumidores a través de la revista *Sabores Nuestros* y la realización de eventos específicos como el Día del Consumidor.

Día del consumidor

Durante 2006 la compañía mantuvo su tradicional jornada mensual de contacto con consumidores: el Día del Consumidor; en el cual los invita a visitar las oficinas comerciales para conocerlos personalmente e intercambiar ideas y opiniones.

Este año, el Grupo realizó la primera reunión de este tipo en el interior del país, en Córdoba. Y, como es habitual todos los años, envió canastas de productos y tarjetas navideñas con CD musicales a los consumidores que se contactaron con el SAC y a lectores de *Sabores Nuestros*.

Sabores Nuestros

Destinada a los consumidores que se contactaron con el SAC, *Sabores Nuestros* es la revista trimestral de Arcor creada para reforzar el vínculo con ellos y agregar valor a la oferta comercial. En 2006, la publicación amplió su cantidad de secciones (ahora incluye notas de interés general, con recetas, juegos para los más chicos y recorridos turísticos) y llegó gratuitamente a 10.000 hogares.

1. Este número no considera llamados telefónicos por concursos o promociones.



El SAC en Brasil y Chile

En Brasil, el SAC amplió en 2006 sus canales de contacto: ahora cuenta —además del servicio de atención telefónica con operadores y de las páginas en Internet de Arcor— con una unidad de respuesta telefónica automatizada y con los formularios de contacto en los distintos *websites* de la compañía.

Esta nueva unidad de respuesta atendió más de 87.000 requerimientos de los consumidores. De ellos, un 94,4 por ciento se concentró en pedidos de información sobre Arcor, sugerencias, recetas, promociones y elogios mientras que sólo un 5,6 por ciento fueron reclamos.

Además, el SAC de Brasil implementó nuevas funcionalidades para conocer aún más a los consumidores: entre otras, las encuestas diarias y mensuales sobre su perfil y grado de satisfacción, el envío de tarjetas navideñas e informó a sus consumidores a través de *newsletters* sobre los lanzamientos de productos de línea y estacionales (Navidad y Pascua) y sobre distintos eventos de la compañía.

El SAC de Chile, por su parte, amplió su radio de atención. En 2006, comenzó a atender también contactos de Perú, que se canalizaron mayoritariamente a través de la línea gratuita 0800.

Ética y transparencia en la comunicación comercial

Comprometida con una política de comunicación comercial ética y transparente, la compañía está adherida, entre otras, a la Asociación Argentina de Marketing, el Consejo Publicitario Argentino, el Consejo de Autorregulación Publicitaria (CONARP), la Cámara Argentina de Anunciantes, la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad, la Asociación Brasileira de Anunciantes y el Procon (Código de Defensa del Consumidor de Brasil).

Arcor también adhirió voluntariamente a los principios del código de ética y autorregulación publicitaria elaborado por la CONARP, integrado por miembros de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad y la Cámara Argentina de Anunciantes.

TESTIMONIO

Alejandro Falchetti, de Falchetti Serigráfica

Crecer de la mano de una excelente relación comercial

El director de la empresa que provee elementos de promoción a Arcor cuenta el antes y el después de su relación con la compañía, y por qué está interesado en construir un vínculo a largo plazo.

“Siempre tuvimos muchos clientes, pero no consumidores finales de nuestros productos. El año pasado buscamos abrirnos a este nicho y leyendo el diario nos encontramos con la publicidad de la Semana del Proveedor. No dudamos en presentarnos y así fue como entramos en contacto con Arcor.

En una ronda de negocios conocimos a la compañía, su filosofía y su forma de trabajo. Y también nos dimos a conocer nosotros y a nuestra oferta de productos. ¿Qué hacemos? Desarrollamos una amplia gama de productos en cartelería publicitaria y señalización, y sabíamos que nuestra infraestructura y personal capacitado podían responder a cualquier demanda. Y así comenzó nuestra relación comercial con Arcor. La empresa nos eligió de manera ágil y práctica, sin trámites burocráticos.

Después de cinco meses de relación comercial con Arcor, a fines de 2006 nuestra facturación había crecido un 40 por ciento. El volumen de producción de elementos de promoción de alto impacto que manejábamos cambió por completo.

Para nosotros es un placer trabajar en un ambiente como éste, relajado, práctico, y ordenado. El resultado: un excelente vínculo comercial. Logramos proveerles productos de la calidad que Arcor necesita, y por los volúmenes que ellos manejan, en el largo plazo duplicaremos nuestra facturación.”

TESTIMONIO

Alberto Álvarez, distribuidor oficial

Un vínculo que se hace cada vez más fuerte

Tenía 23 cuando comenzó como repositor en un supermercado de Tucumán. De la mano de Arcor, en sólo diez años se convirtió en la cabeza de una empresa que hoy cuenta con 58 empleados y más de dos mil clientes.

"Ingresé a Arcor cuando tenía 23 años. Primero fui repositor de supermercados en Tucumán, dos años, hasta que me asignaron como vendedor a mayoristas y supermercados: abastecía de golosinas Arcor a los clientes de Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca y La Rioja. Pero mi crecimiento no se detuvo ahí: más tarde asumí como jefe de zona en Tucumán y luego en Salta, destinos en los que aprendí mucho de mis colegas y crecí en mi oficio.

Sin embargo, el gran salto en mi vida laboral lo di en 1996, casualmente a partir de un problema personal. Las vicisitudes de la vida me obligaron a regresar a Tucumán y renunciar a Arcor. En un gesto de solidaridad, la empresa me ofreció la posibilidad de instalar una distribuidora en esa provincia y acepté. Así nació Alberto Álvarez, una empresa que comenzó con ocho empleados y alrededor de 400 clientes, y que a los cuatro años, y acompañando el crecimiento que experimentó Arcor, quintuplicó sus clientes e incorporó 50 empleados más al equipo de trabajo.

Pero a la compañía le debo más que crecimiento. Le debo también gran parte de mi formación, pues durante los años que llevo trabajando junto a ella, a través de numerosas capacitaciones, siempre me brindó herramientas y valores que me ayudaron a crecer y superarme. Además, la relación personal que Arcor mantiene con todos sus empleados y clientes la diferencia de otras compañías y hace que la reciprocidad funcione con la misma intensidad de ambos lados.

En cuanto a mi empresa, aún debemos enfrentar nuevos desafíos y consolidarnos fuerte en la zona. No es una tarea fácil, pero con la dedicación que siempre pregonamos, confiamos en que el panorama que se avecina abrirá nuevos caminos. Entendemos que la fórmula para lograr este objetivo será la misma que nos mantuvo vivos desde los comienzos en la carrera de este emprendimiento: seguir fortaleciendo el vínculo que tenemos con Arcor."

TESTIMONIOS

**Mariana Castro (22) y Andrea Fernández (29):
dos consumidoras que coinciden**

El respeto al cliente en cada detalle

A pesar de correr entre libros y el reloj de fichado del trabajo, Mariana y Andrea llamaron a Arcor, plantearon su inquietud y ahora evalúan la respuesta. Según ellas, la compañía resolvió un reclamo, un comentario, una pregunta y un pedido con la misma actitud: respetándolas. Ambas coinciden en que Arcor las escuchó y las tuvo en cuenta.

Mariana Castro

“Siempre como galletitas, porque ando de acá para allá todo el día: voy de la facultad de Letras en la Universidad Nacional de Mar del Plata a mi empleo casi a diario. Y soy muy observadora de la atención al cliente y la publicidad. Por eso, cuando tuve una dificultad con un paquete de galletitas Ser quise que lo supieran. Llamé y sentí que me escucharon.

La persona que me atendió en el 0800 le dio importancia a lo que le contaba. Y luego me llamaron para agradecerme y para enviarme una caja de galletitas. Si tuviera que definir con una palabra la respuesta de Arcor esta sería eficacia. Como cualquier otra empresa viven de los consumidores, pero lamentablemente muy pocas respetan al cliente y lo valoran.

Y esto me lo confirman las encuestas. Leo siempre las que publica Clarín sobre las empresas más destacadas y hace varios años que Arcor está primera. Por eso creo que tenemos golosinas para rato.”

Andrea Fernández

“En casa comemos de todo. Los productos de cocina, enlatados y especialmente las salsas. Pero la barritas de cereal rellenas de fruta son algo cotidiano en mis desayunos, las caliento en el microondas y listo.

Cuando recién salieron no podía conseguir todos los sabores. Por eso llamé al centro de atención al cliente y me llevé una sorpresa: me respondieron con muy buena predisposición. No siempre me pasa esto cuando llamo a un 0800.

Desde entonces suelo comunicarme. Por ejemplo, pedí un recetario y me lo mandaron. También me invitaron al día del consumidor y conocí a quienes están del otro lado del teléfono. Creo que la atención es óptima. No tienen algo para cambiar; más bien tienen algo para mantener. Porque saber que tenés ese contacto disponible en tu realidad diaria es importante.”



Balance y perspectivas de futuro en RSE

Han sido tres años de inversión permanente. Desde los primeros pasos de lo que en 2005 se convirtió en el programa de Responsabilidad Social Arcor hemos puesto mucho: energía, tiempo, recursos humanos y económicos. Nos inspiró la tradición, convicción y visión de los fundadores de Arcor de que una empresa no puede ser exitosa en un contexto que no lo es; y nos sostuvo el trabajo proactivo y continuo.

Por eso, como indica nuestra historia, queremos crecer y hacer crecer. Y para hacerlo, cuidamos la relación entre Arcor y sus públicos: para ganar y hacer ganar, para aprender y transmitir ese aprendizaje, para desarrollarnos y favorecer el desarrollo de los nuestros y de otros, para tomar y crear conciencia sobre la importancia de preservar el medio ambiente. Sólo así es posible construir una sociedad sustentable.

Y en el camino hacia esa sustentabilidad, concentramos nuestra estrategia en la generación de valor en sus tres dimensiones: económico, social y ambiental.

Este camino es un proceso *gradual, progresivo, integral y estratégico*. *Gradual* porque tiene etapas que debemos transitar, *progresivo* porque cada vez permite un mayor avance sobre los aprendizajes que vamos generando, *integral* porque es transversal e impacta a todas las áreas de la empresa y *estratégico* porque se consolida desde el corazón del negocio. Estas características nos dan la visión hacia la cual Arcor avanza.

Avanza hacia nuevos desafíos. Por un lado, la compañía enfrentará la tensión entre la inestabilidad de los contextos de América Latina y la necesaria visión de largo plazo que requiere la RSE. Y por otro, deberá mantener este impulso genuino, fundamentado por valores y principios, y no dejarlo caer en la coyuntura. Para eso, será vital que Arcor continúe integrando el proceso en todas las áreas del negocio, en forma progresiva y constante.

En Arcor sabemos que cada uno de nosotros tiene un rol que cumplir en la generación de valor y en la construcción de un futuro sustentable. Porque este proceso es impensable sin el compromiso y la participación de quienes integramos la compañía.

Seguiremos, entonces, trabajando así: con proactividad, haciendo lo mejor de nuestro desempeño cotidiano, generando valor. Creciendo y haciendo crecer. Es la mejor manera de que el futuro sustentable comience a serlo para todos.



Claudio Giomi
Gerente RSA
Grupo Arcor

PLANTAS INDUSTRIALES

ARGENTINA

- Arcor S.A.I.C. - Arroyito, Córdoba (1951)
- Cartocor S.A. - Arroyito, Córdoba (1959)
- Converflex Argentina S.A. - Villa del Totoral, Córdoba (1960)
- Arcor S.A.I.C. - La Reducción, Tucumán (1970)
- La Campagnola S.A.C.I. - San Rafael, Mendoza (1972)
- Bagley Argentina S.A. - Villa del Totoral, Córdoba (1975)
- Arcor S.A.I.C. - San Pedro, Buenos Aires (1978)
- Cartocor S.A. - Paraná, Entre Ríos (1980)
- Frutos de Cuyo S.A. - Villa Krause, San Juan (1985)
- Carlisa S.A. - Recreo, Catamarca (1987)
- Dulciora S.A. (Planta 1) - Villa Mercedes, San Luis (1987)
- Dulciora S.A (Planta 2) - Villa Mercedes, San Luis (1987)
- Converflex S.A. - Villa Mercedes, San Luis (1987)
- Productos Naturales S.A. - Villa Mercedes, San Luis (1987)
- Candy S.A. - Recreo, Catamarca (1988)
- Alica S.A. - Recreo, Catamarca (1988)
- Flexiprin S.A. - Recreo, Catamarca (1988)
- Arcor S.A.I.C. - Central Energética - Arroyito, Córdoba (1994)
- Arcor S.A.I.C. - Colonia Caroya, Córdoba (1994)
- Arcor S.A.I.C - Río Seco, Tucumán (1994)
- Bagley Argentina S.A. - Salto, Buenos Aires (1995)
- Cartocor S.A. - Luján, Buenos Aires (1997)
- Arcor S.A.I.C. - Planta de Galletas – Córdoba, Córdoba (1997)
- La Campagnola S.A.I.C. - Arroyo Seco, Santa Fe (1997)
- Estirenos S.A. - San Luis, San Luis (1998)
- Converflex Argentina S.A. - Luján, Buenos Aires (2004)
- Bagley Argentina S.A. - Villa Mercedes, San Luis (2005)
- La Campagnola S.A.C.I - Mar del Plata, Buenos Aires (2005)
- La Campagnola S.A.C.I - San Martín, Mendoza (2005)
- La Campagnola S.A.C.I - Choele Choel, Río Negro (2005)

BRASIL

- Arcor do Brasil Ltda. - Piracicaba, San Pablo (1981)
- Arcor do Brasil Ltda. - Braganca Paulista, San Pablo (1999)
- Bagley do Brasil Alimentos Ltda. - Campinas, San Pablo (2005)
- Bagley do Brasil Alimentos Ltda. - Belo Horizonte, Minas Gerais (2005)
- Arcor do Brasil Ltda. – Estado de Pernambuco (a inaugurarse en mayo de 2007)

CHILE

- Alimentos Indal S.A. - Los Andes (1989)
- Industria de Alimentos Dos en Uno S.A. (Planta 1) - Santiago de Chile (1998)
- Industria de Alimentos Dos en Uno S.A (Planta 2) – Santiago de Chile (1998)
- Cartocor Chile S.A. - Santiago de Chile, Chile (2003)

MÉXICO

- Mundo Dulce S.A de C.V. – Toluca, México (2006)

PERÚ

- Arcor de Perú S.A. - Chancay (1996)

OFICINAS COMERCIALES

- Arcorpar S.A. - Asunción, Paraguay (1976)
- Van Dam S.A. - Montevideo, Uruguay (1979)
- Arcor USA Inc. - Miami, EE.UU. (1993)
- Industria Dos en Uno de Colombia Ltda. - Bogotá, Colombia (1998)
- Unidal Ecuador S.A. - Guayaquil, Ecuador(1998)
- Unidal México S.A. de C.V. - México D.F., México (2000)
- Arcor Canadá Inc. - Toronto, Canadá (2001)
- Arcor A.G. (S.A., Ltd.) Sucursal en España - Barcelona, España (2002)
- La Serrana S.R.L. - Santa Cruz de la Sierra, Bolivia (2004)
- Arcor A.G (S.A., Ltd.) Sucursal en Africa – Sudáfrica (2005)
- Unidal Venezuela S.A. - Caracas, Venezuela (2005)
- Arcor A.G (S.A., Ltd.) Sucursal en Shangai – China (2006)

