



Reporte de Sustentabilidad 2007



*Nos dedicamos a alimentar
lo mejor de la vida.*



Le damos sabor al mundo



Reporte de
Sustentabilidad
2007



Le damos sabor al mundo

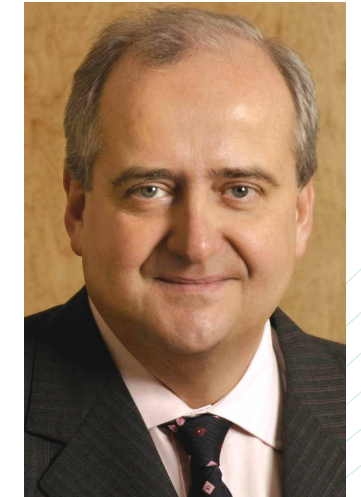
Alimentar lo mejor de la vida. Ese es el desafío que enfrentamos cada día quienes formamos parte del Grupo Arcor. Un objetivo que se inscribe en nuestros orígenes y que sintetiza el espíritu fundacional que nos inspira: crecer con una gestión sustentable; es decir, creando valor económico, social y ambiental en todas las comunidades de las que somos parte.

Es con este espíritu que logramos expandirnos. Hoy, Arcor elabora 3.000 toneladas de productos al día en sus 41 plantas industriales, exporta a más de 120 países de todo el mundo y emplea de manera directa a 20.000 personas. Somos el principal productor de caramelos del mundo, y a través de Bagley Latinoamérica conformamos la mayor empresa de galletas de América del Sur.

Este desarrollo, que alcanzamos con una visión socialmente responsable en la conducción de nuestros negocios, también nos fortalece para dar respuesta a los requerimientos de todos los públicos con los que nos relacionamos: inversores, organismos de financiamiento, organizaciones de la sociedad civil, colaboradores, proveedores, consumidores, clientes y comunidades en las que Arcor opera.

Acciones como éstas, entre muchas otras, están plasmadas en este Reporte de Sustentabilidad. En él comunicamos de manera transparente la forma en que el Grupo Arcor conduce el proceso de consolidación de la responsabilidad social como eje orientador de su gestión y cuáles han sido los principales avances y aprendizajes que logramos en 2007.

Los invito, entonces, a recorrer sus páginas.



Mensaje del presidente



Luis A. Pagani
Presidente
Grupo Arcor

Bienvenidos al tercer Reporte de Sustentabilidad del Grupo Arcor. Un documento que plasma el modo en el que la compañía está avanzando hacia su objetivo de consolidar el proceso de Responsabilidad Social en todos los negocios, áreas y públicos con los que interactúa.

Se trata de un proceso de consolidación en tres planos: en el de las prácticas que se venían llevando a cabo, cada vez más alineadas a la gestión de RSA; en el de las prácticas nuevas, diseñadas para reforzar este compromiso; y en el del involucramiento mayor de los grupos de interés, haciéndolos corresponsables de este objetivo. Tales eran los desafíos que nos habíamos planteado y para los que trabajamos en 2007.

Este reporte da cuenta de ellos. Y relata avances concretos, como los que obtuvimos en la comunicación de la Política de RSA, que llegó este año a más de 10.000 colaboradores de Argentina, Chile, Brasil y México. O como los alcanzados en la relación con nuestros grupos externos de interés: además de presentar la Política de Inversión Social Arcor y el Programa de Relaciones con la Comunidad –que orientará las iniciativas vinculadas con las comunidades cercanas a las plantas–, continuamos incluyendo progresivamente tópicos de RSE en la relación con proveedores, a través de acciones de sensibilización y capacitación.

Estos y otros proyectos representan para nosotros un logro, pero también un desafío. Porque nos obligan a aprender, a formarnos, a proponernos nuevas metas. Y nos recuerdan que la sustentabilidad es una construcción colectiva, hacia adentro y hacia afuera. Hacia adentro, con el aporte de cada uno de quienes integramos la compañía. Y hacia afuera, estableciendo alianzas con otros actores y asumiendo nuevos compromisos en el liderazgo público del tema.

En ese plano también avanzamos. Arcor integra la mesa directiva del Pacto Global en la Argentina por segundo mandato consecutivo y fue electo para presidir la RedEAmérica. A su vez, mantuvo la participación en otros espacios articulados entre las empresas y el Estado para colaborar con el movimiento de la RSE. Siempre, con la confianza, el respeto, el liderazgo, la integridad y el compromiso que conforman su identidad.

Alentados por estos valores seguiremos trabajando en 2008, hacia el objetivo de consolidar una gestión cada vez más sustentable.



Mensaje del gerente RSA

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines.

Claudio Giomi
Gerente Corporativo
de Responsabilidad
Social Arcor



Índice General

Capítulo I Perfil del Grupo Arcor
Alimentar lo mejor de la vida

Capítulo II El Grupo Arcor y la RSA
Consolidando un futuro sustentable

Capítulo III Empleados
Una ventaja competitiva que crece día a día

Capítulo IV Seguridad ocupacional y cuidado del ambiente
La protección de las personas y del entorno

Capítulo V La inversión social del Grupo Arcor
Crecer con los demás

Capítulo VI Proveedores, clientes y consumidores
Promoviendo la corresponsabilidad social





Capítulo I

Perfil del Grupo Arcor

Alimentar lo mejor de la vida

Pág. 12

-El Grupo Arcor en cifras

-Liderazgo en la actuación pública

Una actividad exitosa que crece

Pág. 15

-Cien por ciento Arcor

-Sistema de Gestión Integral (SGI)

Gestión sostenible, futuro para todos

Pág. 19

-Misión

-Visión

-Valores y principios éticos

-La trayectoria de Arcor: sabores que crecen

Los resultados económicos de Arcor en 2007

Pág. 24

-Análisis de los negocios

-Golosinas

-Galletas

-Chocolates

-Helados

-Alimentos

-Agroindustria

-Papel y cartón / envases flexibles

-Expansión internacional

Gobierno corporativo

Pág. 30

-Dirección y administración del Grupo Arcor

-Procedimiento de Conflictos de Interés

Caso:

Compromiso de Hábitos de Vida Saludable: más salud, mejor calidad de vida. Pág. 34



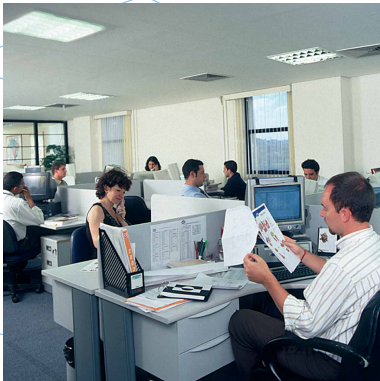
Alimentar lo mejor de la vida

Nació hace 56 años en Arroyito, provincia de Córdoba, y creció hasta convertirse en un grupo multinacional, líder en la producción de golosinas, chocolates, galletas, helados y alimentos. Así se resume la trayectoria de Arcor, una compañía que hoy elabora más de tres millones de kilogramos diarios de producto, llega con sus marcas propias a 120 países de los cinco continentes y se integra verticalmente en sus principales insumos: desde materia prima agroindustrial, hasta papel, cartón y material flexible para la producción de sus envases.



Arcor hoy:

- Es el principal productor de caramelos del mundo.
- Es el primer exportador de golosinas de la Argentina, Brasil, Chile y Perú.
- Conformar, junto con Danone, Bagley Latinoamericana, la empresa de galletas más grande de América del Sur.
- Cuenta con 41 plantas, (30 de ellas en la Argentina, 5 en Brasil, 4 en Chile, 1 en Perú y 1 en México) equipadas con tecnología de punta y la mayoría certificadas bajo distintos estándares que garantizan la adecuada gestión de la calidad, de la seguridad alimentaria, del cuidado del ambiente y de la salud y seguridad ocupacional.
- Da trabajo a más de 20 mil personas y se convierte así en uno de los principales empleadores industriales de la región.
- Cuenta con trece centros de distribución propios: seis en la Argentina, cinco en Brasil, uno en Chile y uno en Uruguay.
- Alcanza una proyección internacional también a partir de las oficinas comerciales que posee en Bolivia, Canadá, China, Colombia, Ecuador, España, EE.UU., México, Paraguay, Sudáfrica, Uruguay y Venezuela.
- Facturó 5.816 millones de pesos en 2007, con un total de exportaciones de 317 millones de dólares e inversiones acumuladas –entre 1997 y 2007– que ascienden a 843,7 millones de dólares.



Todas estas plantas y oficinas, la maquinaria y el capital humano, todo el *know-how* y la creatividad que caracterizan a Arcor están alineados detrás de un objetivo: consolidar una gestión sostenible, respetuosa de las personas y el entorno, para comercializar productos de calidad que alimenten lo mejor de la vida.

El Grupo Arcor en cifras

- **1951** fue el año de su fundación
- **41** son sus plantas industriales en cinco países de Latinoamérica: la Argentina, Brasil, Chile, México y Perú
- **13** son sus centros de distribución propios
- **12** son sus oficinas comerciales en América, Europa y África
- **20 mil** son las personas que emplea
- **3 millones** son los kilogramos diarios de producto que elabora
- **9.635** son las pymes que contrata como proveedores
- **120** países de 5 continentes reciben sus exportaciones
- **26 millones** son los litros de leche anuales que obtiene de sus siete tambos industriales
- **112 mil** son las toneladas de azúcar que elabora por año en su ingenio La Providencia
- **5.816** millones de pesos facturó en 2007

Premios y distinciones 2007

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

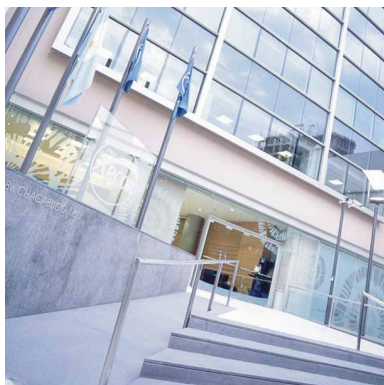
Primer puesto por quinto año consecutivo y sexta vez en su historia en el *ranking* las 100 empresas más admiradas de la Argentina que elabora el diario *Clarín*. Arcor también lideró cada uno de los once atributos que se ponderan en este *ranking*.

Primer puesto por quinto año consecutivo en el *Ranking* de Prestigio Total que elabora la revista *Prensa Económica*. Además, Luis Pagani obtuvo nuevamente la máxima consideración entre los empresarios.

Primer puesto también por quinto año consecutivo en el *ranking* "Las 100 empresas con mejor imagen de la Argentina" que publica la revista *Apertura*. Además, Luis Pagani fue reconocido como el empresario de mayor prestigio en el país.

Premio por "El procesador del año" en el sector de Confitería y *Snacks* en Latinoamérica, que otorga la revista internacional *Industria Alimenticia*.

Premio a la Exportación Argentina 2006, entregado por la revista *Prensa Económica* de manera conjunta con los ministerios de Economía y Producción, y de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. Además, Arcor fue reconocida junto a otras tres firmas con el "Gran Premio Especial a la Exportación".



Liderazgo en la actuación pública

Promover el intercambio entre empresas, favorecer el aprendizaje mutuo y fortalecer el sector privado. Éstos son los objetivos que animan la actuación pública de Arcor y que lo han llevado a participar activamente en más de 60 organizaciones empresarias, industriales, de comercio y sociales de la Argentina y otros países de América, además de un número importante de cámaras binacionales de comercio. Entre las más importantes se encuentran la Asociación Empresaria Argentina (AEA), la Unión Industrial Argentina (UIA), la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL), la Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA), la Cámara Argentina de Anunciantes (CAA), el Consejo Publicitario Argentino (CPA), la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA), la Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE), el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA), 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, para impulsar una gestión socialmente responsable en el sector empresarial, Arcor participa de la mesa directiva de Pacto Global en la Argentina, del comité directivo de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil¹ y de la mesa de trabajo sobre Cadena de Valor, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. También tiene a su cargo la presidencia de RedEAmérica², es miembro del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)³ y es miembro del Grupo de Fundaciones y Empresas⁴ y del consejo asesor del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS)⁵.

1 La Red de Empresas contra el Trabajo Infantil se constituyó en junio de 2007 a través de la firma de un convenio entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, CONAETI y presidentes y directores de más de 60 empresas de primera línea.

2 La RedEAmérica actualmente está integrada por 56 fundaciones y empresas de 14 países latinoamericanos. 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 Consejo Empresarial Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) es el capítulo local del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), una asociación global liderada por los directores ejecutivos de más de 230 compañías, dedicada exclusivamente a la vinculación empresa y desarrollo sostenible.

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

5 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.

Una actividad exitosa que crece

De Arroyito, Córdoba, a más de 120 países del mundo. En sólo 56 años el Grupo logró expandir sus negocios, tanto a nivel geográfico como industrial, dentro de la propia cadena de valor, y consolidó su liderazgo. ¿Cómo lo hizo? A partir de las fortalezas que identifican su gestión empresarial:

1. La expansión de una marca muy valorada, asociada a atributos como calidad y sabor.
2. Una política de exportación consistente que ha llevado al Grupo a convertirse en el primer exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú.
3. Una reinversión permanente de las utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales.
4. La integración vertical en los insumos estratégicos, agroindustriales y de *packaging*.
5. Un exitoso modelo de distribución minorista, considerado de clase mundial, que se aplica a nivel regional.
6. Un sistema de gestión industrial integral, especialmente desarrollado por y para el Grupo Arcor, con el que se satisfacen las exigencias de clientes y los requerimientos de normas internacionales.
7. El desarrollo de la gestión basada en procesos sostenibles, con la contribución sistemática a la generación de capital humano, ambiental y social.



Las marcas del sabor



Cien por ciento Arcor

Otra de las fortalezas del Grupo Arcor es poder autoabastecerse de sus materias primas estratégicas. Esta integración vertical de operaciones le permite:

- Controlar estrictamente la calidad de los insumos.
- Ofrecer sus productos al mejor precio.
- Convertirse en un actor de peso en otros negocios, incluso para los mercados de exportación.

Hoy, con presencia en el negocio agroindustrial y la producción de insumos para *packaging*, Arcor elabora, entre otros, fructosa, glucosa, azúcar, leche, sémola, harina de maíz, cartón corrugado, *film* de material flexible y envases de PVC rígido.

A través de Cartocor, la empresa que produce papel y cartón corrugado para envases, Arcor se ha posicionado como líder del sector en ese país. Cuenta con cuatro unidades productivas en la Argentina y una en Chile, que en total superan las 250 mil toneladas de papel y cartón corrugado al año. De esta producción, el 90 % se destina a terceros clientes y se exporta a países de la región, gracias a una permanente inversión en tecnología de punta.

A través de Converflex, el Grupo está presente en el mercado argentino de envases flexibles desde hace 40 años. Con cinco plantas en el país y una capacidad instalada de 12 mil toneladas al año, elabora cilindros para impresión de *film*, *film* de PVC rígido y *film* impreso.



Del campo al punto de venta

Además de comercializar sus productos en los canales de supermercados y mayoristas, Arcor cuenta con un modelo de distribución que le permite fortalecer su relación con los comercios minoristas para llegar con la máxima calidad a las manos de los consumidores. Este modelo, formado por una red de distribuidores oficiales considerada de clase mundial, fue creado en 1967 y resultó tan exitoso que se replica en los países de la región.

Sistema de Gestión Integral (SGI)

Para optimizar el desempeño de sus procesos productivos y asegurar la continuidad de los resultados a largo plazo, el Grupo desarrolla sus operaciones industriales bajo un Sistema de Gestión Integral (SGI) especialmente diseñado para sí. Este sistema contempla las características propias de la empresa y las distintas herramientas para la gestión implementadas en el mundo, y así le permite a Arcor:

- Garantizar la mayor eficacia productiva y la más alta calidad de sus productos.
- Garantizar la salud e higiene de las personas que desarrollan la actividad industrial en sus plantas.
- Garantizar el crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores, basado en el aprendizaje continuo.
- Apuntar al logro de una mejora en la calidad de vida de la población estableciendo una relación armoniosa y amigable con el entorno.

Para ello, el SGI de Arcor está sustentado por seis componentes:



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



Las certificaciones, planta por planta

Empresa	Planta	Ubicación	Certificaciones / Premios (1)(2)				
			ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 9001	Normas de seguridad alimentaria	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 termoeléctrica		●	●			
	Centro de distribución		●	●			
	Caramelos	Complejo Lules, Tucumán	●		●	◆■	●
	Molienda húmeda		●		●		
	Silos	Complejo San Pedro, Buenos Aires	●	●	●	▲13	
	Molienda seca de maíz		●	●	●	▲13	
	Aceite		●	●	●	▲13	
	Alcohol		●	●	●	▲13	
	Chocolates	Colonia Caroya, Córdoba	●		●	◆	●
	Chocolates, caramelos y chicles	San Luis, San Luis				◆	●
Arcor de Brasil	Caramelos y chicles	Rio das Pedras, San Pablo, Brasil			●	◆	
	Chocolates y caramelos	Bragança 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	●		●		
Bagley de Brasil	Galletitas	Campinas, San Pablo, Brasil			●		
	Galletitas	Contagem, Mina Gerais, Brasil			●		
Candy	Caramelos	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	Impresión de <i>film</i>	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●		●
Argentina	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	●		●	◆	
Frutos de Cuyo	Conservas	Rawson, San Juan			●	◆	
La Campagnola	Pulpa de frutas	San Rafael, Mendoza			●	◆	

Notas:

1. ISO 14001: Sistema de gestión ambiental

OHSAS 18001: Gestión de salud y seguridad ocupacional

ISO 9001: Gestión de la calidad

Normas de seguridad alimentaria:

◆ : Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP)

■ : American Institute of Baking (AIB)

■ : International Foods Standard (IFS)

◆ : British Retail Consortium Global Standard - Food (BRC)

▲ : Good Manufacturing Practices (GMP)

▲13: Seguridad alimentaria animal del Dutch Products Board of Animal Feed (GMP 13)

Premio TPM: Premio a la excelencia en la implementación del TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance)

2. En verde se identifican las obtenidas en 2007

En el marco de su Sistema de Gestión Industrial, el Grupo Arcor ha certificado muchas de sus unidades productivas bajo normas internacionales de gestión de la calidad, de gestión ambiental, de seguridad alimentaria y de salud y seguridad ocupacional.

Gestión sostenible, futuro para todos

Arcor se fundó con una visión socialmente responsable. Desde sus inicios, hace más de 56 años, e impulsada por sus fundadores, la empresa adaptó un modelo de desarrollo sostenible basado en la generación de valor económico pero también social y ambiental. Un modelo que apunta a crecer con calidad y ética, alentando el crecimiento de la sociedad de la que forma parte.

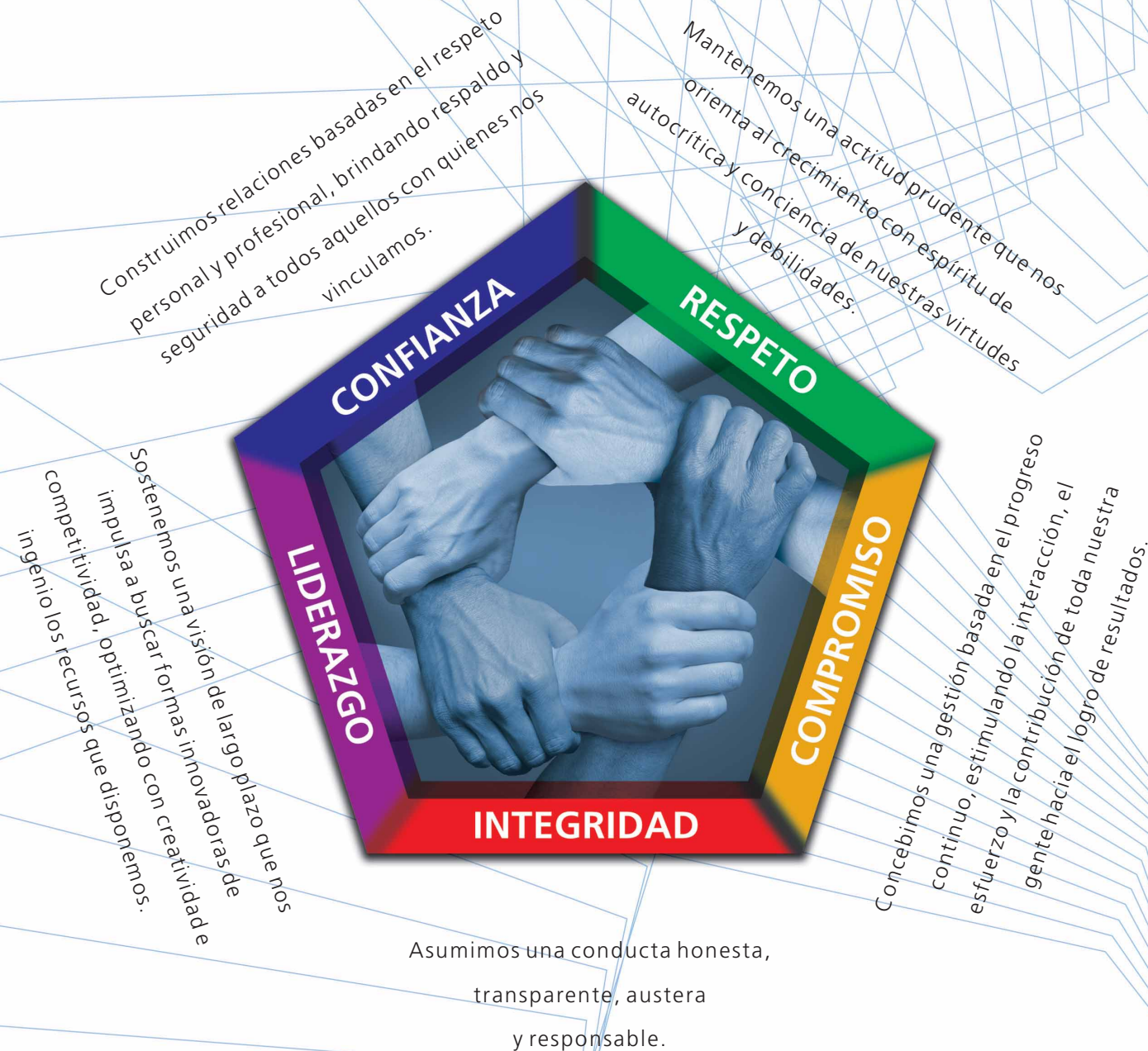
Esta filosofía se plasma en la Misión, Visión y el Código de Ética y Conducta del Grupo. En estos enunciados, Arcor expresa el ser y hacer que le han permitido materializar el proyecto empresario de alimentar lo mejor de la vida.

Un compromiso con la calidad de vida

Uno de los hitos de la gestión sostenible de Arcor en 2007 fue la firma del Compromiso de Hábitos de Vida Saludable. Esta iniciativa tiene como objetivo contribuir a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, consumidores y de la población en general. Para ello, se proyectará a través de iniciativas concretas: desde promover la investigación y desarrollo de ingredientes, productos alternativos y procesos de elaboración que atiendan a mejoras en la salud de los consumidores, hasta propiciar la actividad física entre los colaboradores y sus familias, clientes y consumidores. (Ver más detalles del compromiso al final de este capítulo).



Valores



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

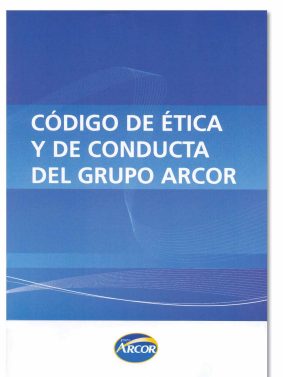
Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional.

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 negocios actúen en forma coordinada con un mismo sentido: ser una compañía sostenible y comprometida con la sociedad.

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.



Sabores que crecen

1951

El 5 de julio nace Arcor en la localidad cordobesa de Arroyito (Argentina).

1958

Alcanza los 60 mil kilos diarios de producción de golosinas.

1959

Inicia el autoabastecimiento de insumos estratégicos.

1960

Inaugura una planta de conversión de flexibles en Villa del Totoral, Córdoba (Argentina).

1964

Concreta sus primeras exportaciones.

1970

Inaugura una planta de golosinas en La Reducción, Tucumán (Argentina).

1972

Inaugura una planta de alimentos en San Rafael, Mendoza (Argentina).

1975

Inaugura una planta de galletas en Villa del Totoral, Córdoba (Argentina).

1976

Se radica en Paraguay.

1978

Inaugura una planta de alimentos en San Pedro, Buenos Aires (Argentina).

1979

Se radica en Uruguay.

1980

Crea Cartocor S.A. con la inauguración de una planta de cartón corrugado en Paraná, Entre Ríos (Argentina).

1981

Se radica en San Pablo (Brasil) con la incorporación de la empresa de golosinas Nechar.

1989

Se radica en Santiago de Chile con la compra de Alimentos Indal.

1990

Inicia sus actividades comerciales en Bolivia.

1991

Crea la Fundación Arcor como expresión de su voluntad de inversión social.

1993

Adquiere la empresa chocolatera argentina Águila Saint. Se radica en Estados Unidos.

1994

Inaugura la planta modelo de chocolates en Colonia Caroya, Córdoba (Argentina). Establece el ingenio La Providencia, en Río Seco, Tucumán (Argentina).

1995

Establece una planta modelo de galletas en Salto, Buenos Aires (Argentina). Construye una planta de tratamiento de efluente líquido modelo en Latinoamérica.

1996

Inaugura una planta de golosinas en Chancay (Perú). La División Sabores es la segunda empresa en la Argentina que certifica su sistema de gestión ambiental de acuerdo con la norma BS 7750 (actual ISO 14001).

1997

Inaugura su tercera planta de cartón corrugado en Luján, Buenos Aires (Argentina). Adquiere LIA, reconocida empresa de galletas argentina. Crea el Museo Arcor en Arroyito, Córdoba (Argentina).

1998

Adquiere Dos en Uno, empresa chilena líder en golosinas y chocolates. Se consolida como el primer productor mundial de caramelos. Se radica en Ecuador.

1999

Inaugura una planta de chocolates en Bragança Paulista (Brasil). Renueva su identidad visual.

2000

Abre nuevas oficinas comerciales: Arcor de México y Arcor de Colombia. Inaugura un centro de distribución en Chile. Luis A. Pagani, Presidente del Grupo Arcor desde 1993, es el primer empresario latinoamericano en ingresar al *Candy Hall of Fame*, de la NCSA.

2001

Arcor festeja su 50 aniversario. Abre oficinas comerciales en Canadá. Desarrolla el portal www.arcorsales.com, un sitio *e-business* de consumo masivo, pionero a nivel mundial. Firma un acuerdo productivo con Brach's, una empresa norteamericana líder. Adquiere las marcas brasileñas Kid's, Poosh, Amor, Pirapito y 7 Belo, de Nestlé. Luis Pagani es el primer empresario no norteamericano nominado al Premio Kettle, otorgado por la revista *Candy Industry*.

2002

Se radica en Europa. Sella un acuerdo de producción y comercialización con Nestlé Argentina S.A.

2003

El Grupo Arcor es designado como uno de los 50 proveedores estratégicos de Wal Mart a nivel mundial y reconocido como el mejor proveedor de la Argentina. Cartocor S.A. es la primera planta del Grupo que califica para el Premio Mantenimiento Productivo Total (TPM) otorgado por un organismo japonés.

2004

Inaugura la tercera planta de flexibles Converflex en Luján, Buenos Aires (Argentina). Funda el Instituto Arcor Brasil. Crea nuevos portales de comercialización *online*: ArcorBuy y ArcorNet. Ingresa al segmento de Jugos.

2005

Funda, junto con el Grupo Danone, Bagley Latinoamérica S.A., la compañía de galletas más grande de Sudamérica. Ingresa al negocio de helados de impulso. Se establece con oficinas comerciales en Venezuela. Adquiere la centenaria empresa argentina de alimentos Benvenuto S.A.C.I. y sus marcas: La Campagnola, BC y Nereida, entre otras.

2006

55° Aniversario del Grupo Arcor. Crea la Gerencia de Responsabilidad Social Arcor. Lanza el Código de Ética y de Conducta de la compañía. Establece oficinas comerciales en Sudáfrica.

2007

Realiza un acuerdo productivo con el Grupo Bimbo: inaugura su primera planta industrial en América del Norte, en Toluca (México). Inaugura una planta de cartón corrugado en Chile y una planta de golosinas en Pernambuco (Brasil). Establece oficinas comerciales en China.



Los resultados económicos de Arcor en 2007

El Grupo, en 2007, aumentó sus ventas consolidadas un 23,5 % (en términos monetarios) con respecto a 2006, con el determinante efecto positivo de la revaluación de monedas en las sociedades controladas del exterior. La participación de las ventas de estas sociedades sobre el total de ventas del Grupo fue del 40,1% al 31 de diciembre de 2007.

En la Argentina, las ventas del mercado interno crecieron en 2007 de manera sostenida respecto al año anterior: registraron, en volúmenes físicos, un aumento del 9 % en los negocios de consumo masivo y un crecimiento del 15% en los negocios industriales.

Las sociedades controladas del exterior incrementaron un 6 % las ventas de consumo masivo en sus mercados internos. El negocio de golosinas y chocolates aumentó sus ventas netas, en términos monetarios, un 20,5% en Brasil, y en Chile las ventas se incrementaron un 9,3%. En galletitas, las ventas consolidadas de las sociedades que surgieron como resultado de la asociación regional con Danone crecieron un 19,8 % en términos monetarios.

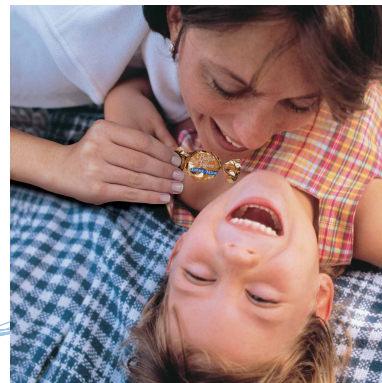
Además, hubo tres hitos que marcaron 2007. En México, se consolidaron las operaciones de la Planta de Toluca, producto del acuerdo de manufactura con el Grupo Bimbo. En Brasil, se realizó la puesta en marcha de una nueva planta de golosinas. Y en Chile, Cartocor S.A. construyó una nueva planta de cartón corrugado en Francisco de Mostazal.

El total de ventas consolidadas de 2007 ascendió a 5.816,1 millones de pesos, con una ganancia neta del 3,4 % sobre ventas. El EBITDA (resultado operativo más depreciaciones y amortizaciones) consolidado del Grupo ascendió a 435,8 millones de pesos, un 7,5 % sobre ventas, lo que representa un incremento del 7,7 % con respecto al año anterior. Por otra parte, el flujo neto de efectivo generado por las operaciones alcanzó los 314,2 millones de pesos, con una disminución de obligaciones bancarias por 39,7 millones de pesos y un aumento de bienes de uso, intangibles y otros activos de 323,9 millones de pesos.

El Grupo logró estos resultados en un contexto de significativo aumento de los costos, tanto laborales

como de materias primas. Los costos laborales se incrementaron significativamente en la Argentina, con una actualización por encima del Índice de Precios al Consumidor. Las materias primas continuaron una tendencia en alza y alcanzaron nuevos registros máximos históricos a nivel internacional, determinados por los incrementos en los productos agrícolas y agroindustriales, y en el petróleo y sus derivados.

El Grupo continúa con incremento 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 y consolidación de nuevas unidades de negocios, adquisiciones con el objetivo de consolidar participaciones de mercado y la implementación de una política financiera destinada a priorizar la caja, 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.



Análisis de los negocios

Galletas, golosinas, chocolates, helados y alimentos. Éstos son los principales segmentos de la actividad del Grupo. Pero además, Arcor integra sus negocios de manera vertical tanto en lo que refiere a materias primas agroindustriales (como fructosa, glucosa, harina y leche) como en los materiales que componen los *packaging* de sus productos. En estos negocios, Arcor también ha logrado convertirse en un actor de peso: es el principal productor argentino de alcohol etílico de cereal y líder en la elaboración de papel y cartón corrugado.



Golosinas

La producción de golosinas es la actividad que dio origen al Grupo Arcor, y la que más ha contribuido a su desarrollo internacional. En la actualidad, el Grupo es el primer productor mundial de caramelos y el exportador de golosinas N° 1 de la Argentina, Brasil, Chile y Perú. Con nueve plantas productivas en esta categoría, más de 100 lanzamientos por año y un alto nivel de recordación de sus marcas, es la empresa más importante de la región en capacidad productiva, volumen de producción y



ventas, y desarrollo marcario.

Elabora: caramelos (rellenos, duros, ácidos, colados y blandos), chupetines con distintas formas, gomas de mascar (con y sin azúcar) y chicles globo, jellies, turrone, pastillas comprimidas, caramelos de leche y marshmallows.

Resultados destacados del año:

- Las ventas, en volúmenes físicos, aumentaron un 13,1 %.
- Cambió la tendencia de las ventas a terceros en los mercados externos: aumentaron un 2,6 %.
- La producción alcanzó un nuevo récord: llegó a 138 mil toneladas.

Galletas

Con siete plantas productivas en la región y más de 40 lanzamientos por año, Arcor se destaca por la calidad y variedad de los productos que ofrece en el negocio de galletas. Entre sus principales activos se encuentran sus marcas líderes en la Argentina, Brasil y Chile, que día a día logran captar a nuevos consumidores.

Arcor es nro. 1 en ventas de galletas, alfajores y barras de cereal de la Argentina y tiene una relevante posición en el mercado brasileño y una creciente participación en Chile. Como parte de Bagley Latinoamérica S.A. (sociedad conformada con el Grupo Danone), integra la mayor empresa de galletas de América del Sur.

Elabora: snacks, crackers, galletas de cereales, surtidas, rellenas, dulces secas, productos navideños, obleas; alfajores y barras de cereal.



Resultados destacados del año:

- Se consolidó la asociación regional entre el Grupo Arcor y el Grupo Danone.
- Las ventas consolidadas de la Argentina, Brasil y Chile crecieron un 19,8 %, en términos monetarios y un 2,4 % en volúmenes físicos.

Chocolates

Arcor participa en este negocio desde el año 1970, aunque reforzó su actividad en la década del 90, cuando decidió construir dos plantas modelo para la producción exclusiva de chocolates. Una de estas plantas está en la Argentina (en Colonia Caroya, Córdoba), y otra, en Brasil (Bragança Paulista, San Pablo).

Hoy, 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 y el resto de América Latina. Sus productos se distribuyen en más de 100 países a partir de sus seis unidades industriales. La clave de su liderazgo: asegurar la vigencia de las marcas tradicionales y reflejar su creatividad a través de nuevas propuestas.

Elabora: bombones y bocaditos, tabletas, confitados, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales (Pascuas, Halloween, Navidad, etc.).

Resultados destacados del año:

- Las ventas, en volúmenes físicos, aumentaron un 12,7 %.
- Creció y se consolidó el liderazgo en el mercado local.

Helados

Otra apuesta estratégica de Arcor fue la que transformó los chocolates y las golosinas preferidas de los consumidores en helados cremosos y refrescantes. En esta categoría, que lleva dos años completos de operaciones, alcanzó rápidamente el liderazgo de mercado gracias al poder de sus marcas y a su extensa red de distribución.

En el ámbito exterior, la comercialización de estos productos llega a países del Cono Sur, como Paraguay y próximamente a Uruguay, en línea con la vocación internacional del Grupo.

Elabora: tazas, conos, palitos de agua, cremas bañadas con chocolate y bombones helados.



Resultados destacados del año:

- La participación en el mercado a nivel nacional fue del 47,5 % (para el canal de kioscos, estaciones de servicio y minimercados).
- Las ventas, en volúmenes físicos, aumentaron un 23,3 %.
- Se consolidó el lanzamiento en Paraguay.

Alimentos



Para el Grupo Arcor es muy importante elaborar alimentos de calidad. Por eso, selecciona rigurosamente las materias primas y aplica procesos tecnológicos de avanzada en sus nueve plantas industriales, que le permiten mantener la preferencia de los consumidores argentinos.

El Grupo es líder en alimentos del mercado argentino en las principales categorías en las que participa: mermeladas, pescados, frutas, vegetales y tomatados. En todas ellas, se caracteriza por una oferta de productos saludables, nutritivos y sabrosos que comercializa con el aval de Arcor y La Campagnola (marca que adquirió con la compra de la centenaria empresa argentina Benvenuto S.A.C.I.), y con presencia internacional en mercados como Japón, Sudáfrica, Australia y Europa.



Elabora: salsas y conservas de tomates, dulces sólidos, conservas de vegetales y de frutas, postres para preparar, mermeladas y jaleas, cacao en polvo, polenta, harina de maíz, aceites, congelados y jugos, conservas de pescados, legumbres y hortalizas, dulce de leche y aderezos.

Resultados destacados del año:

- Las ventas, en términos monetarios, crecieron un 29,4 %.
- En el mercado interno, en volúmenes físicos, crecieron las ventas de conservas de pescado (un 36 %); las de vegetales (un 22 %) y las de tomate (un 18 %).

Agroindustria

El compromiso del Grupo con el consumidor se expresa en la premisa de ofrecer la mejor calidad a un precio justo. Para lograr ambos objetivos, Arcor se autoabastece de materias primas, a través de las plantas de Agropecuaria, Alcohol, Molienda seca, Molienda húmeda y del ingenio La Providencia, principales proveedores de su negocio de Consumo Masivo.

Elabora: fructosa, glucosa, azúcar, leche, sémola y alcohol etílico de cereales.

Resultados destacados del año:

- La producción del ingenio La Providencia, en Tucumán, llegó a 112 mil toneladas.



Papel y cartón / envases flexibles

Desde sus inicios, Arcor manifestó una fuerte vocación por la calidad. Es por eso que, necesitaba tener un *packaging* que agregara valor a su oferta. Cartocor y Converflex son las empresas que autoabastecen al Grupo de cartón corrugado y de envases flexibles para producir un *packaging* competitivo. El desempeño de Cartocor en el mercado de terceros la consolida como la principal empresa del sector en la Argentina. De su producción total el 90% se destina al mercado de terceros. En tanto la producción de PVC rígido y conversión continúa siendo destinada en su mayor parte al consumo propio del Grupo, con un continuo proceso de desarrollo del mercado de terceros.

Elabora: papel, cartón corrugado, cilindros de huecogrado, film de PVC rígido y la conversión de material flexible.



Resultados destacados del año:

- Las ventas en el mercado interno de la División Papel y Cartón aumentaron un 15 %, en volúmenes físicos.
- Una nueva planta de Cartocor Chile S.A. inició sus actividades en julio y su producción llegó a las 13 mil toneladas.
- Las ventas totales de PVC rígido y conversión crecieron un 10,1 %.

Expansión internacional

El Grupo Arcor mantuvo, como estrategia de crecimiento, el desarrollo y la expansión internacional de los negocios de consumo masivo. En 2007, las sociedades controladas del exterior aumentaron sus ventas un 6 %, en volúmenes físicos, y un 17,8 %, en términos monetarios (en dólares y con respecto al año anterior).



Resultados destacados del año:

- Brasil aumentó las ventas en el mercado interno un 20,5 %, en términos monetarios. En el negocio de golosinas y chocolates el incremento de ventas en el mercado interno fue del 3,5 %, en volúmenes fijos. Además, en mayo inauguró la nueva planta industrial de golosinas y el centro de distribución en Pernambuco, con una inversión total de 43,8 millones de pesos.
- Chile, en un contexto económico de crecimiento con un mayor nivel inflacionario, mantuvo estables las posiciones de participación de mercado en cada uno de los segmentos. E incrementó las ventas en el mercado interno un 7,5 %, en términos monetarios.
- El resto de los mercados internacionales y regionales alcanzó un crecimiento del 7,5 % en volúmenes físicos, con respecto al año anterior.

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 tienen derecho a un voto por cada acción.

Dirección y administración del Grupo Arcor

Directorio

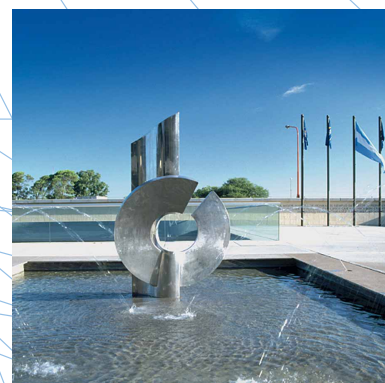
El Directorio que dirige y administra Arcor SAIC actualmente está compuesto por seis miembros titulares y dos suplentes, de acuerdo con lo que resolvió la Asamblea de Accionistas. Los directores duran tres ejercicios en sus funciones y pueden ser reelegidos indefinidamente. De conformidad con el Estatuto Social, el Directorio tiene amplias facultades para administrar los negocios de Arcor SAIC. 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:	Luis Alejandro Pagani
Vicepresidente:	Alfredo Gustavo Pagani
Secretario:	Jorge Luis Seveso
Directores titulares:	José Enrique Martín Hugo Enrique Lafaye Antonio Domingo Maranzana Fulvio Rafael Pagani Luis Roque Otero Monsecur Víctor Daniel Martín
Directores suplentes:	Zunilda Ramona Giordano de Maranzana 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. Los síndicos son elegidos por la Asamblea General –por el término de tres ejercicios en el desempeño de sus funciones– y de acuerdo con el Estatuto Social, pueden ser reelegidos indefinidamente.





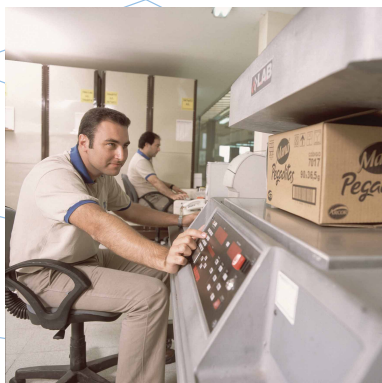
Actualmente, la Comisión Fiscalizadora de Arcor SAIC está conformada por:

Síndicos titulares: Osvaldo Héctor Canova
Gerardo Rubén Scorza
Alcides Marcelo Francisco Testa

Síndicos suplentes: Guillermo Harteneck
Gabriel Horacio Grosso
Carlos Gabriel Gaido

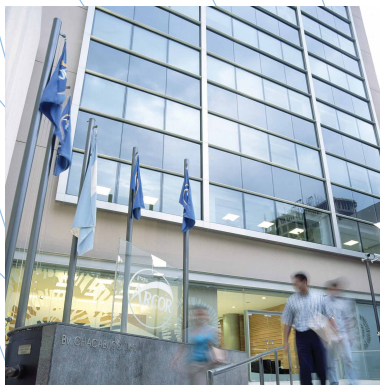
Control interno y auditores externos

El Grupo Arcor posee sistemas y procedimientos internos que fueron concebidos respetando los criterios básicos de control, basados en metodologías de clase mundial. Así, la empresa cuenta con un efectivo control presupuestario para seguir la marcha de los negocios, que le permite prevenir y detectar desvíos.



El área de Seguridad Informática de la Gerencia Corporativa de Sistemas, dentro de un programa de actualización y mejora continua, mantiene sus funciones centralizadas y con altos niveles de control sobre la base de metodologías de clase mundial. Lo hace 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 impacto potencial que podrían originar los riesgos de las operaciones en la consecución de los objetivos de la empresa. Por eso, apoya 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.

Procedimiento de Conflictos de Interés

En materia de buenas prácticas de gobierno corporativo, en octubre de 2007 el Directorio aprobó el Procedimiento de Conflictos de Interés, con el objetivo de regular el campo de posibles conflictos que pudieran surgir de las relaciones comerciales con terceros. El procedimiento incluye el tratamiento específico para el caso de entrega o recepción de obsequios, beneficios y favores, y las actividades laborales externas realizadas por los colaboradores.

Basado en los lineamientos generales de la Política de Responsabilidad Social del Grupo Arcor, se relaciona en particular con lo expresado por el primer principio ético: 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.

De acuerdo con lo previsto en el procedimiento, y para resolver las diferentes situaciones que pudieran generar controversias con los intereses de la empresa, el Directorio ha designado un Comité de Conducta, que se encuentra conformado de la siguiente manera:

Daniel Martín (Directorio)
Eduardo López Hernández (Gerencia Corporativa de RRHH)
Pablo Bergthal (Gerencia Corporativa de Asuntos Legales)
Claudio Giomi (Gerencia Corporativa RSA)



En 2007 Arcor suscribió el Compromiso en favor de Hábitos de Vida Saludable. Esta iniciativa, que busca promover una mejor calidad de vida de colaboradores, consumidores y sociedad en general, incluye, entre otras acciones, una revisión paulatina de las sustancias y procesos que intervienen en la elaboración de alimentos.

En la salud y el bienestar de las personas, la alimentación juega un papel central. Consciente de eso, el Grupo desarrolló en 2007 su Compromiso en favor de Hábitos de Vida Saludable, que aspira a promover una mejor calidad de vida de colaboradores, consumidores y sociedad en general, a través de promover una alimentación equilibrada, la práctica de actividad física y el abandono de adicciones.

Impulsado desde el más alto nivel de la compañía, este compromiso está en línea con las tendencias mundiales en la materia. Tiene en cuenta la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y a diferentes políticas públicas destinadas a promover y sostener estilos de vida sanos. En definitiva, responde a la forma en que el Grupo entiende la gestión sostenible: como un proceso gradual pero estratégico, que nace del mismo corazón de sus negocios para expandirse en prácticas responsables que generen valor tanto económico como social y ambiental.

Este compromiso no es nuevo en el Grupo, que ya venía trabajando según criterios elevados de seguridad y calidad alimentarias. Arcor investiga y desarrolla líneas de productos acordes con las

recomendaciones de los planes nacionales de salud y de la OMS, de quien toma también las referencias sobre ingredientes seguros (los únicos que utiliza en la elaboración de sus productos). Adopta prácticas de publicidad y promoción responsables que apoyan la Estrategia Mundial. Y suscribe convenios, como por ejemplo, el que firmó –como miembro de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios, COPAL– con el Ministerio de Salud de la Argentina, que tiene como objetivo trabajar en conjunto para fomentar una alimentación saludable y equilibrada con una mejor oferta de alimentos.

Ahora, a partir de la firma de este compromiso, Arcor promoverá diferentes acciones como por ejemplo:

- Participar en el diseño de políticas, estrategias e iniciativas públicas referidas a la vida saludable, aportando su propia experiencia tecnológica y conocimientos científicos sobre nutrición y salud.
- Sostener estudios o revisiones científicas sobre el valor nutricional y el efecto en la salud de las sustancias que componen sus alimentos.
- Evaluar científicamente las propiedades nutricionales de sus productos y los efectos sobre la salud de las sustancias que componen los alimentos.
- Desarrollar líneas de productos nutricionalmente equilibrados y productos modificados en grasas, azúcares, sal y nutrientes esenciales.
- Identificar a los productos que atienden requerimientos nutricionales de grupos de la población con necesidades alimenticias particulares.
- Promover la actividad física y la alimentación

saludable entre colaboradores y sus familias, clientes y consumidores.

- Propiciar el abandono de adicciones entre colaboradores y sus familias.
- Comunicar responsablemente las propiedades nutricionales de los productos y dar recomendaciones para una alimentación equilibrada.
- Aplicar los principios del Código de Ética y Autorregulación Publicitaria del CONARP (Consejo de Autorregulación Publicitaria) y difundir información para generar una cultura de la educación nutricional.

Precisamente, la firma del Código de Ética y Autorregulación Publicitaria fue otro de los compromisos de Arcor en materia de calidad de vida. A través de este código, que define lineamientos de prácticas de publicidad y promoción responsables, el Grupo se comprometió a comunicar con veracidad, ética y cuidado por las personas los atributos de sus productos.

Para coordinar las acciones del Compromiso en favor de Hábitos de Vida Saludable a nivel corporativo, se ha formado un grupo de trabajo multidisciplinario integrado por los responsables de los negocios, *marketing*, asuntos públicos, recursos humanos, responsabilidad social, legislación alimentaria e innovación. Dentro de este grupo se encuentra Guillermo Ortiz de Rozas, gerente general de Bagley Latinoamérica, para quien “la decisión de asumir el Compromiso ubica a Arcor en el grupo de empresas alimenticias líderes que ya están trabajando en el tema a nivel mundial. Se trata de una iniciativa que

involucra a todos los sectores de la compañía y que obtuvo rápidamente la aceptación y el compromiso de nuestros colaboradores para ponerla en marcha”.

Fernando Falco, gerente general de Consumo Masivo Argentina y también miembro del grupo de trabajo, sintetiza la magnitud del compromiso: “La adopción de Hábitos de Vida Saludable permite abordar el tema desde una perspectiva global y sistemática. Es un hecho muy significativo para Arcor, porque establece líneas de acción que contribuyen a fortalecer la sustentabilidad de sus negocios en el largo plazo. Con la aplicación de esta política, reafirmamos nuestra voluntad de elaborar productos que buscan nutrir con placer”.



Capítulo II

El Grupo Arcor y la RSA

Consolidando un futuro sustentable

Pág. 38

-Evolución del proceso de Responsabilidad Social Arcor (RSA)

La RSA en 2007

Pág. 40

-Acciones estratégicas institucionales: consolidar la práctica

-Proyectos específicos: involucrar a todos

-Sistema de gestión de RSA: articular áreas internas

-Pacto Global: diez principios, múltiples acciones

Caso:

Comunicación de la Política de RSA: multiplicar el compromiso.

Pág. 48

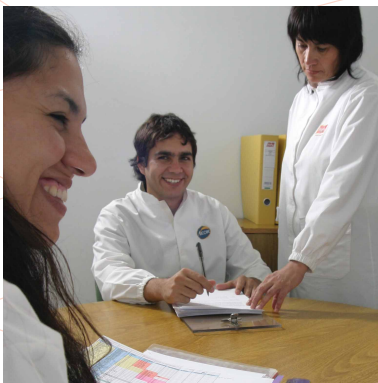


Consolidando un futuro sustentable

Forma parte de la identidad, la historia y la conducta de Arcor: ser mucho más que una empresa rentable y productiva, promoviendo el cuidado ambiental y el progreso de las sociedades en las que opera. Con este mismo objetivo avanzó la compañía en 2007: desarrolló acciones estratégicas que ayudasen a consolidar una práctica socialmente responsable en todas sus áreas y negocios; fortaleció el sistema de gestión de RSA, e impulsó proyectos específicos para alentar la corresponsabilidad en los públicos con los que interactúa.



“La responsabilidad social empresarial es el modo en que gestionamos el negocio. Es el concepto de que, junto con el valor económico, necesitamos generar valor social y ambiental para hacer más sustentable el mundo en el que vivimos. Preocuparnos por que la empresa permanezca, pero también por el modo en el que permanece. Eso significa para nosotros la RSE y nuestro desafío es que todas las personas que integramos Arcor actuemos en consecuencia”.



Así resume Luis Pagani, presidente del Grupo Arcor, la manera en la que la compañía orienta la práctica de sus negocios. Una orientación que no es nueva: ya desde el momento en el que fue fundada, en 1951, y a través de las primeras iniciativas sociales de sus plantas, Arcor expresó la convicción de ser miembro relevante y responsable de la comunidad. Muestra de esta convicción fue la creación de una Gerencia Corporativa de Medio Ambiente, hace más de 16 años, y la puesta en marcha de la Fundación Arcor, en 1991, y del Instituto Arcor Brasil, en 2004, organizaciones encargadas de canalizar de manera profesional y estratégica la inversión ambiental y social de la compañía.

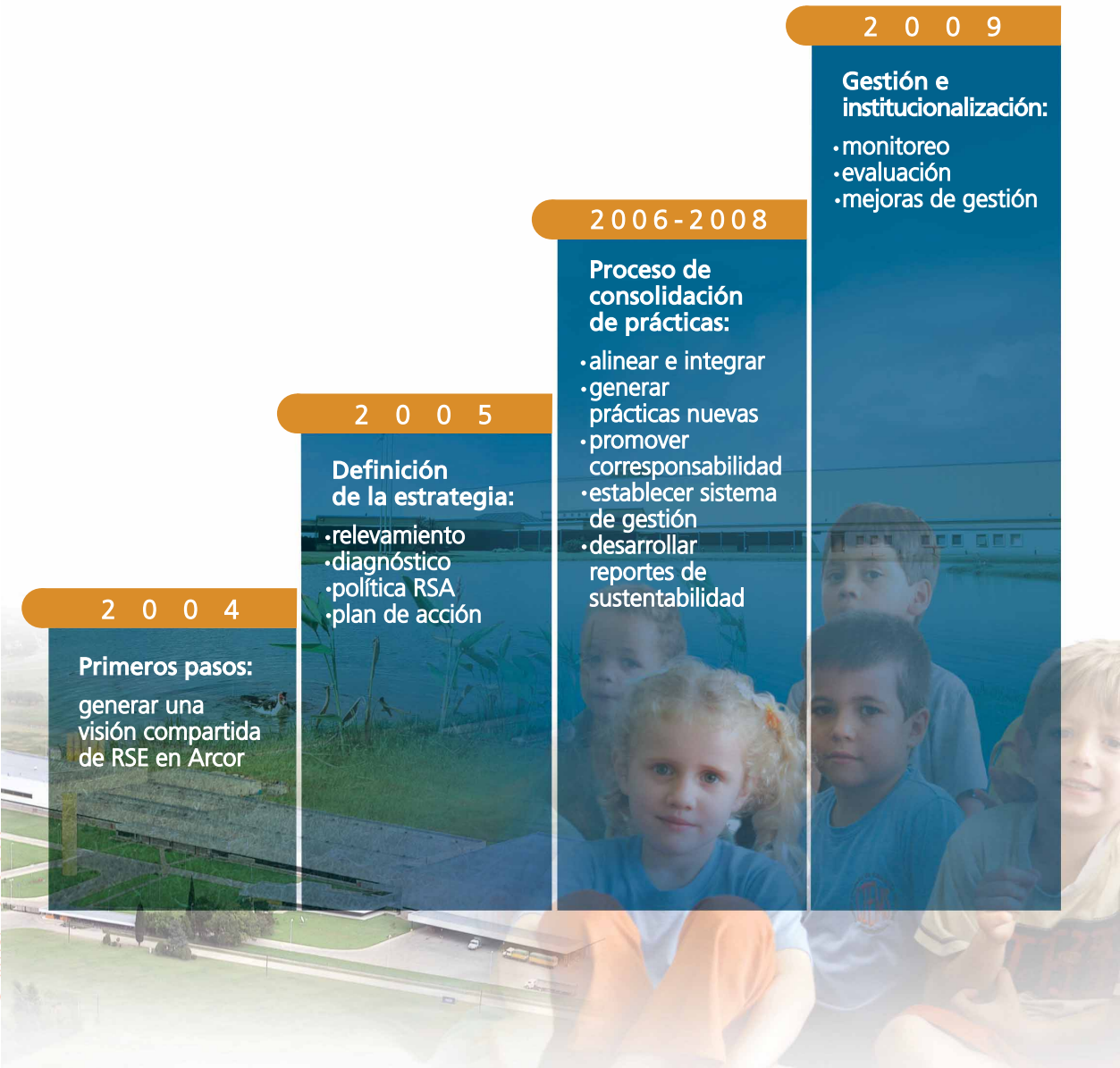


Pero esta convicción habría de cristalizarse aún más. Fue en 2005, cuando el Grupo presentó su Programa de RSA (Responsabilidad Social Arcor) y en 2006 creó una gerencia corporativa específica para gestionarlo. El objetivo: alinear las prácticas existentes, generar nuevas e involucrar a otros actores en este proceso.

Ese año se publicó el primer Reporte de Sustentabilidad, se realizaron las acciones de formación y sensibilización

de los colaboradores en materia de RSE y otros proyectos específicos, articulados con distintas áreas, como el Programa de RSA con proveedores. Así comenzó la compañía a transitar el camino progresivo, estratégico y transversal de la responsabilidad social.

Evolución del proceso de Responsabilidad Social Arcor (RSA)





La RSA en 2007

En 2007, Arcor dio un paso más allá en su objetivo. Trabajó para procurar que la gestión sustentable estuviera presente en todas las acciones y decisiones, en todos sus negocios y en relación con todos sus públicos. Y lo hizo canalizando nuevos aprendizajes, actitudes y desafíos en las siguientes líneas de acción:

- Acciones estratégicas institucionales
- Proyectos específicos
- Sistema de gestión de RSA

Acciones estratégicas institucionales: consolidar la práctica



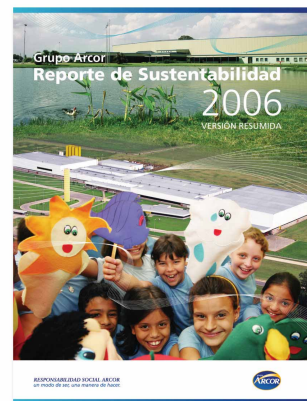
Para consolidar una gestión socialmente responsable, la compañía lleva adelante diversas acciones estratégicas de carácter institucional. El ejemplo más exitoso es la comunicación de la Política de RSA y de su componente central: el Código de Ética y de Conducta. El plan de comunicación iniciado en 2006 continuó en 2007 bajo la premisa de que cada colaborador recibiera el código de manos de un colega (ver más detalles de la estrategia de comunicación de la Política de RSA al final del capítulo).

Para llevar adelante esta tarea, Arcor designó a un grupo de empleados –denominados “multiplicadores”– y los capacitó especialmente para garantizar la comprensión de la Política de RSA en todos los niveles. En 2007, fueron 70 los multiplicadores capacitados de la Argentina, Brasil, Chile y México. Este equipo fue el encargado del proceso de comunicación –según una metodología especialmente desarrollada– a más de 10.000 colaboradores de las plantas, oficinas comerciales y filiales del exterior.

Pero para que los valores, principios éticos y normas de conducta de la empresa se convirtieran en una herramienta que efectivamente orientase la gestión ética y responsable del Grupo, Arcor apoyó su difusión con una campaña de comunicación interna masiva, gráfica y digital, involucrando, así, a todos los empleados.

Otra acción estratégica institucional que cobró fuerza en 2007 también estuvo vinculada a la comunicación. Arcor difundió sus avances en materia de RSE a través del segundo Reporte de Sustentabilidad, que tuvo este año





una edición resumida, exclusiva para empleados, pensada para mejorar el conocimiento y la sensibilización en la temática. Este reporte, junto con un sistema de indicadores que el Grupo se encuentra desarrollando, forma parte de las iniciativas de la compañía para monitorear su práctica de RSE.

RSA, un compromiso de todos

Un valor fundamental para una gestión socialmente responsable es la integración de todos manteniendo la transparencia, comunicando de manera clara y fehaciente las propias acciones. Y fomentar la transparencia implica, entre otras cosas, abrir canales de diálogo ágiles, que favorezcan el intercambio de información con los públicos con los que interactúa la compañía. En el caso de la Política de RSA, nuevos canales entraron en funcionamiento en 2007, regidos por un procedimiento especialmente estipulado para atender consultas e inquietudes relacionadas con el tema.

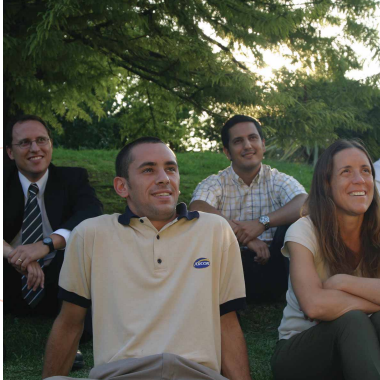
¿Cuáles son los canales que plantea el procedimiento? Los hay de distinto tipo, para que puedan acceder a ellos todos los colaboradores del Grupo: un buzón de consultas en cada base, una dirección de *e-mail*, una línea de atención telefónica y una dirección de correo postal. Sea cual fuese el canal elegido, la consulta recorre el siguiente circuito:

1. **Recepción y registro:** todas llegan a la gerencia de RSA y son registradas con un número; también se las relaciona con un principio ético y una norma de conducta de la política RSA.
2. **Elaboración y comunicación:** se notifica al colaborador de la recepción de su consulta que, en caso de ser necesario, es derivada a un área o sector específico de la compañía, para que éste colabore en su respuesta y/o resolución.
3. **Cierre y registro:** la gerencia de RSA sistematiza y da seguimiento a la respuesta.

En todos los casos, el desarrollo del proceso asegura la confidencialidad de la información y el tratamiento ecuánime del tema.

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. Algunos de estos proyectos son específicos de la gerencia de RSA y otros, continúan la tradición de conducir los negocios de manera responsable que caracteriza a las distintas áreas de la compañía. Implementados a través del trabajo conjunto de diversos actores, internos y externos al Grupo, estos proyectos buscan alinear las prácticas ya existentes o generar otras innovadoras.



Algunos de los avances concretos en 2007 fueron los siguientes:

- **Público interno:** se llevó a cabo por primera vez una encuesta de clima organizacional a nivel corporativo; se expandió el alcance de la intranet a todos los países en los que el Grupo está presente; se consolidó el Sistema de Gestión de Desempeño de la empresa, que promueve la transparencia (ver capítulo 3); se desarrolló y aprobó un procedimiento para resolver conflictos de interés que pudieran surgir de las relaciones con terceros (ver capítulo 1).
- **Proveedores:** Arcor incluyó progresivamente tópicos de RSE en la política de compras, a través de acciones de sensibilización y capacitación de proveedores. Entre éstas acciones se encuentran el Primer Ciclo de Formación y Acompañamiento en RSE, el desarrollo de mensajes de RSE en órdenes de compra y la invitación a firmar una carta de adhesión a los Principios Fundamentales para una Gestión Responsable, a la que en 2007 suscribieron 300 proveedores estratégicos de Arcor. La compañía avanzó, además, en el diseño del Programa de Compras Inclusivas Responsables y de un proyecto para contribuir con la erradicación del trabajo infantil (ver capítulo 6).
- **Clientes:** se respondió positivamente frente a requerimientos y auditorías en RSE realizados por clientes de distintas partes del mundo y, también, fortaleció su relación con el canal minorista, replicando el modelo en nuevos países (ver capítulo 6).



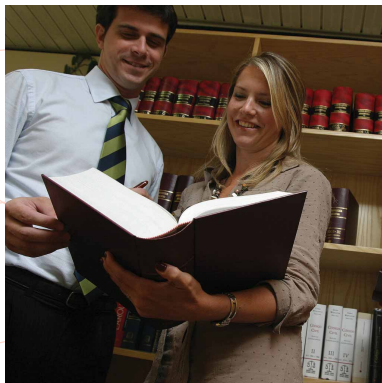
- **Consumidores:** se mantuvo una escucha permanente a través del Servicio de Atención al Consumidor –que recibió en 2007 más de 140.000 contactos– y una relación cercana a través de actividades conjuntas y de publicaciones diseñadas especialmente para ellos. Por otra parte, el Grupo desarrolló su Compromiso a favor de Hábitos de Vida Saludable, suscribió al Código de Ética y Autorregulación Publicitaria del CONARP (Consejo de Autorregulación Publicitaria) y un convenio –como miembro de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios, COPAL– con el Ministerio de Salud de la Argentina, que tiene como objetivo trabajar en conjunto para fomentar una alimentación saludable y equilibrada (ver capítulo 6).
- **Comunidad:** Arcor presentó su política de Inversión Social –un grupo de criterios que orienta la asignación de recursos para el desarrollo integral de las comunidades– y el Programa de Relaciones con la Comunidad, que en 2008 comenzará a implementarse de manera progresiva en las distintas bases del Grupo. También profundizó su compromiso con la causa de la infancia a través de la gestión profesional de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil (ver capítulo 5).
- **Cuidado del ambiente:** la compañía 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 operaciones siguiendo criterios de ecoeficiencia. Así, en 2007 logró certificar nuevas plantas bajo normas de seguridad y salud ocupacional, y cuidado del medio ambiente (ver capítulo 4).
- **Gobierno y sociedad:** Arcor mantuvo su representación institucional en diversos espacios de debate público sobre el tema. Integra, por segundo mandato consecutivo, la mesa directiva del Pacto Global en la Argentina, es miembro del comité directivo de la Red de Empresas Contra el Trabajo Infantil y participa de la mesa de trabajo sobre Cadena de valor, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. También tiene a su cargo la presidencia de RedEAmérica, integra dos comisiones del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) y es miembro del Grupo de Fundaciones y Empresas y del consejo asesor del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) (ver capítulo 1).





Sistema de gestión de RSA: articular áreas internas

La Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social Arcor actúa como eje del sistema de gestión. Ella se ocupa del planeamiento, coordinación, monitoreo y evaluación del Programa de RSA y de la articulación interna con otras áreas corporativas. También le cabe coordinar la inversión social de la compañía (tanto de aquellas actividades desarrolladas por la Fundación Arcor en la Argentina o el Instituto Arcor Brasil como las acciones comunitarias realizadas por las diversas bases del Grupo) y sistematizar los avances anuales en el Reporte de Sustentabilidad.



No obstante, el compromiso de Arcor con una conducta socialmente responsable le exige extenderse más allá de una gerencia, para garantizar que éste sea asumido en toda la organización. Por ello, despliega un sistema de gestión que articula distintas áreas y negocios, según los diferentes proyectos. En 2007, dicha articulación se dio a través de la conformación de equipos específicos para temas como:

- La comunicación de la Política de RSA, con la designación de un grupo de 70 multiplicadores de diversas áreas y países.
- El Compromiso en favor de Hábitos de Vida Saludable, con el armado de un grupo de trabajo multidisciplinario.
- La estructuración de la Política de Conflictos de Interés y de un comité encargado de velar por su cumplimiento.
- Las iniciativas con proveedores, que requieren de la articulación entre las gerencias de suministros y de RSA y las empresas del Grupo.
- La labor para contribuir con la erradicación del trabajo infantil, que implicó la conformación de un equipo interno de trabajo y la vinculación con otras empresas, organizaciones empresarias, proveedores y con el poder público.





Pacto Global: diez principios, múltiples acciones

Creado en 1999 para involucrar a las empresas en la búsqueda de soluciones a los retos que presenta la globalización, el Pacto Global es una gran alianza internacional promovida por el ex secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, y ratificada por el actual secretario, Ban Ki-Moon. Hoy, el Pacto reúne a más de 4.800 empresas y organizaciones de todo el mundo, en una red cuyo denominador común es el apego a los principios de responsabilidad social en cuatro áreas: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente, transparencia y anti-corrupción.

Lo que propone el Pacto Mundial es justamente servir de puente entre el sector privado, los gobiernos y la sociedad civil, para concretar la visión de una economía global más sustentable, incluyente y humana.

En abril de 2004, 220 empresas argentinas se comprometieron voluntariamente a aplicar los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas (www.pactoglobal.org.ar). Arcor fue una de ellas. El alcance de su compromiso: materializar estos principios en la gestión cotidiana, en la manera de hacer negocios y en las relaciones con los grupos con los que interactúa.

Las acciones con las que Arcor materializa estos principios se presentan en el cuadro de la página siguiente:



Área	Principio	Cómo lo aplica Arcor
Derechos humanos	Principio 1 Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.	Cuenta con una Política de Responsabilidad Social que brinda el marco a su conducta empresarial. Definió un procedimiento para resolver conflictos de interés y estableció un Comité de Conducta encargado de velar por su cumplimiento efectivo.
	Principio 2 No ser cómplice de abusos de los derechos.	Definió una Política de Inversión Social que orienta el modo de llevar adelante su Programa de Relaciones con la Comunidad y la intervención de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil. A través de estas instituciones, la empresa trabaja por la promoción de los derechos de los niños y niñas. Firmó el Compromiso Arcor a favor de Hábitos de Vida Saludable, para promover el bienestar de empleados, consumidores y la sociedad en general. Edita anualmente un Reporte de Sustentabilidad, que da cuenta de su consolidación como empresa socialmente responsable.
Ámbito laboral	Principio 3 Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.	Promueve la libertad de asociación sindical entre sus trabajadores. En 2007, el porcentaje total de la dotación comprendida bajo convenio llegó al 85 %.
	Principio 4 Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.	Participa del comité directivo de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil y avanzó en 2007 delineando un plan de trabajo para los próximos años.
	Principio 5 Abolir cualquier forma de trabajo infantil.	Ofrece a sus empleados condiciones de trabajo seguras y saludables. En 2007 logró la certificación externa del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, según los requisitos de la OHSAS 18001, en nueve plantas. Así, ya suma 15 bases certificadas bajo esta norma.
	Principio 6 Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.	Realiza una encuesta de clima organizacional, que aspira a escuchar las voces de los colaboradores y a darles respuestas que mejoren su calidad de vida, dentro y fuera del espacio laboral. Consolidó un sistema de gestión del desempeño que promueve la transparencia y la equidad. Desarrolla canales y medios de comunicación interna que favorecen la participación de sus colaboradores.

Medio ambiente	Principio 7 Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.	Lleva adelante todas sus actividades según los siguientes lineamientos que brinda la ecoeficiencia: 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.	Arcor presentó en 2007 cuatro nuevos casos de aplicación de criterios de ecoeficiencia al CEADS, con lo que completó un total de 29 casos presentados hasta la fecha. En 2007 logró la certificación externa del Sistema de Gestión Ambiental, según ISO 14001, en todo el Complejo Recreo, en la fábrica de Colonia Caroya, en Bagley Córdoba y en todo el Complejo Villa del Totoral, con lo que ya totalizan 26 las bases certificadas bajo esta norma.
Lucha contra la corrupción	Principio 10 Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y la criminalidad.	Guía su práctica de negocios con los principios éticos plasmados en su Código de Ética y de Conducta. Definió un procedimiento para resolver conflictos de interés y estableció un Comité de Conducta encargado de velar por su cumplimiento efectivo.

Acciones de aplicación transversal vinculadas con diversos principios

Arcor lleva adelante distintas acciones con proveedores, que promueven los principios del Pacto Global. Los invita a adherir a la carta de Principios Fundamentales para una Gestión Responsable y a participar de ciclos de sensibilización y capacitación en materia de RSE, entre otras medidas.

Respecto de sus empleados, Arcor trabaja para comunicar activamente su Política de RSA y los valores y principios éticos que ésta postula.

La compañía también mantiene un liderazgo en presencia pública, a fin de promover los valores asociados a los derechos humanos, ambientales y laborales.

Comunicación de la Política de RSA Multiplicar el compromiso

En 2006 y 2007, Arcor desarrolló una ambiciosa estrategia de comunicación de su Política de RSA, cuyo componente central es el Código de Ética y de Conducta. El plan desarrollado buscaba llegar con el sentido de los valores, principios éticos y normas de conducta de la empresa, a cada uno de sus colaboradores. Así, recibieron el código de manos de un colega más de 10.000 empleados de diferentes niveles de Argentina, Brasil, Chile y México.

Económicamente productiva, ambientalmente sostenible y socialmente valiosa. Para serlo cada vez más, Arcor sabe que debe contar con el compromiso de todos sus colaboradores. Son ellos quienes encarnan la organización, sus valores y su forma de actuar, y por eso, la compañía quiso hacerlos partícipes del proceso de consolidación de la RSE a través de la difusión de la Política de RSA.

Y ellos tomaron parte, bajo la forma de “multiplicadores”. Así denominó Arcor a los empleados especialmente capacitados para comunicar el código a sus colegas mediante reuniones informativas que contaron con materiales didácticos especialmente diseñados para cada audiencia y explicaciones por medio de casos, para hacer comprensible el concepto de responsabilidad social. En esos encuentros, también se presentaron cuáles son las acciones que pueden emprender los empleados en el día a día, para actuar de acuerdo con los lineamientos que plantea el Código.

Con esa dinámica comenzó la labor de difusión. Y lo hizo desde mediados de 2006 (el 14 de julio fue el lanzamiento

oficial de la Política de RSA y del Código de Ética y de Conducta), con una estrategia “en cascada”. Es decir, empezó primero por la conducción de la empresa, pasando por los niveles de jefatura, supervisores, analistas y operarios, en paralelo con una estrategia de capacitación a los multiplicadores.

Uno de ellos fue Enrique Poloni, jefe de Planificación Logística de Comercio Exterior de la Argentina, con base en el Complejo Arroyito. Así resume él su experiencia: “Pudimos comunicar el código a 1.400 operarios en Arroyito. El proceso fue muy enriquecedor: hacer una comunicación tan personalizada generó confianza para plantear dudas e inquietudes”.

Igual de enriquecedor le resultó el proceso a Fernando Flores, jefe de Planificación de Planta Arauco, Dos en Uno (Chile). “Los colaboradores estaban muy interesados en la temática. Valoraban el hecho de que la empresa definiera con tanta claridad su camino hacia el desarrollo sustentable. Personalmente, ser multiplicador fue muy gratificante porque compartí la tarea con representantes de diferentes áreas y pude tener, así, una visión global de todas las dimensiones en donde se aplica la responsabilidad social”.

Así, la Política de RSA llegó en 2007 a gran parte de los operarios gracias al compromiso y al trabajo consistente de este grupo de multiplicadores (en su mayoría presentes en la foto):



Fabián Bernardi, Silvina Borgna, Fernando Caffarati, Marcelo González, Enrique Poloni (de Complejo Arroyito); Mario Álvarez, Javier Bressan, Gustavo Vilar (de Bagley Córdoba); Yanella Morello, Diego Pistelli, Gustavo Urfer (de Bagley Salto); Mabel Conrero, Matías Montoya (de Bagley Complejo Villa del Totoral); Marisabel Balseiro, Soledad Macario, Ana Rosa (de Bagley Complejo Villa Mercedes); Camila Neyrotte, Fabio Squiziatto (de Cartocor Complejo Luján); Lucía Eguiazú, Gabriel Garrido (de Cartocor Paraná); Sergio Guida (de Colonia Caroya); Esteban Elzeard, Marcos Stieger, Estela Suárez (de Complejo Villa Mercedes); Sandra Papanicolau, Marcos Barbero, Silvia Campos (de Edificio Corporativo Chacabuco); Pablo Di Caterina, Juan Carlos Morales, Walter Peche (de San Luis); Maximiliano Chiesa, Florencia Tulli (de Flexibles Complejo Villa del Totoral); Pablo Murillo, Adriana Soria (de Edificio Corporativo Maipú); Federico Ochoa, Diego Odda, Miguel Tejada (de Complejo Recreo); Maria Paulina Gattoni, Jorge Ávila (de Frutos de Cuyo); Simón Bihurriet, Rubén Chiofalo (de la Campagnola San Martín); Lorena Fossati, Peralta Walter, Ariel Dotti (de Complejo San Pedro); Elizabeth Caratti (de La Campagnola San Rafael); Mónica Nieto, Gabriel Battan, Cesar Flores (de Ingenio La Providencia y Complejo Lules); Mauricio Canals, Verónica Mastronardo (de La Campagnola Versailles); Martín De la Puente, Rubén Sardella (de Centro de Distribución Panamericana); Agustina Moroni (de División Internacional); Fernando Flores, Jorge Pérez, Paola Alessandrini, Esmeralda Rojas, Juan Roberto Lobos (de Dos en Uno, Chile); Luzia Ferreira, Simone Trindade, Beatriz Regianato, Claudia Silva, Priscila Silva, Irene Dos Santos Martins, Izabela Gordilho (de Arcor do Brasil); Begoña Ulloa, Adriana González Álvarez (de Unidal México).

CASO



Capítulo III

Empleados

Una ventaja competitiva que crece día a día

Pág. 52

- Dimensión del capital humano
- Una puerta de entrada al crecimiento

Oportunidades de carrera

Pág. 55

- Sistema de Gestión del Desempeño

Capacitación a medida

Pág. 56

- Formación corporativa
- Formación por negocios y países
- Proyecto Universidad Arcor

Comunicación de doble vía

Pág. 60

- Escucha activa

Integración y desarrollo personal

Pág. 62

- Promoviendo los valores deportivos

Salud y bienestar ocupacional

Pág. 63

- Arcor, libre de humo
- Hábitos de vida saludable

Caso:

Primera encuesta de clima organizacional: una llave al cumplimiento de objetivos.

Pág. 68

Una ventaja competitiva que crece día a día

Generar un ámbito laboral seguro y respetuoso. Brindar espacios de desarrollo equitativos, con instancias de capacitación que permitan alcanzar el máximo rendimiento. Éstos y otros objetivos rigen las iniciativas del Grupo Arcor para hacer de sus más de 20.000 empleados –un grupo compuesto por personas de distinta nacionalidad, edad, sexo y religión– un activo central de la compañía.



Los empleados del Grupo Arcor son un equipo valioso y comprometido. Ponen lo mejor de sí en la labor cotidiana y, de este modo, contribuyen para que la compañía materialice su misión. Del mismo modo, Arcor se compromete con ellos y les ofrece:

- Una cultura corporativa que fomenta la inclusión de la diversidad
- Oportunidades de desarrollo de carrera
- Capacitación acorde con sus necesidades
- Canales de comunicación cada vez más participativos
- Espacios de integración y desarrollo personal
- Iniciativas para mejorar su salud y calidad de vida

Dimensión del capital humano

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. En 2007, incorporó más de 900 personas para sus nuevas operaciones en México, aumentó casi en un punto el porcentaje de mujeres y llevó su dotación bajo convenio al 85 %.



País	Dotación total ¹
Argentina	13.470
Brasil	3.461
Chile	1.866
Perú	234
México	904
Resto del mundo	245
Total general	20.180

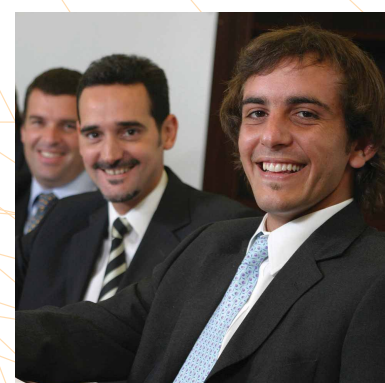


Tipología	
Hombres	75,8%
Mujeres	24,2%
Edad promedio	34,5 años
Antigüedad promedio	9,3 años
Dotación mayor a 45 años	16,45%
Dotación comprendida bajo convenio	85%

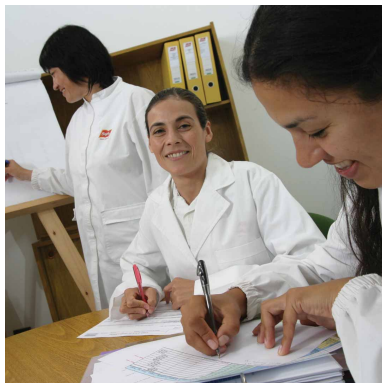
Una puerta de entrada al crecimiento

Una de las ventajas competitivas del Grupo Arcor es el compromiso y la alta calificación de sus empleados. ¿Cómo se logran? Captando los recursos humanos más preparados y talentosos, alineados con los valores que identifican a la compañía.

Con este propósito, Arcor estableció una política de incorporación transparente y rigurosa, que brinda oportunidades de ingreso a través de diversos canales. Los tres más importantes son la asesoría de consultoras externas, el programa de pasantías y las



¹ Incluye todas las modalidades de contratación del personal propio activo.



páginas web de libre acceso (como la de www.bumeran.com en la Argentina o www.laborum.com en Chile). Con la información que recibe por estos canales, Arcor construye una base de candidatos que le permite luego situar a los empleados más adecuados en cada puesto de trabajo.

La página web en la Argentina, que admite postulaciones espontáneas sin limitación geográfica, recibió este año más de 6.000 currículum de personas interesadas en trabajar para la compañía. Así, suman alrededor de 100.000 los C.V. cargados en la base de datos virtual de Arcor, con un promedio de 500 postulaciones a avisos por mes.



El sistema de pasantías, por su parte, está pensado para contribuir con la formación profesional de alumnos y docentes universitarios, terciarios y secundarios. Ellos no sólo acceden a prácticas profesionales en Arcor según la especialidad para la cual se han formado; también se estimula el contacto con profesionales de trayectoria. En 2007, más de 200 estudiantes participaron de este programa.

Las universidades, semillero de talento

Para fomentar la relación entre empresa y universidad, durante 2007 Arcor participó de 23 encuentros de contacto (entre ferias universitarias, intercambios, congresos y jornadas) con universidades locales (incluidas la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Tecnológica Nacional). Además, recibió 12 visitas de universidades del exterior y asistió a 30 grupos de estudiantes en sus trabajos de campo. En total, tuvo contacto con más de 50 universidades de todo el mundo, con el objetivo de desarrollar la marca empleador y captar el mejor potencial de mercado.

Oportunidades de carrera

Pero el compromiso del Grupo con su gente no termina luego del ingreso a la compañía. Por el contrario, continúa a través de una inversión fuerte y sostenida en desarrollo –tanto personal como profesional–, reconocimiento y motivación. Algunas de las iniciativas que Arcor lleva adelante en esta línea son las herramientas de gestión del desempeño y el talento, y las instancias de capacitación. Además, la compañía cuenta con una política para expatriados que rige para todos los empleados, sin importar su nacionalidad, país de origen o de destino, ni tipo de asignación.

Sistema de Gestión del Desempeño

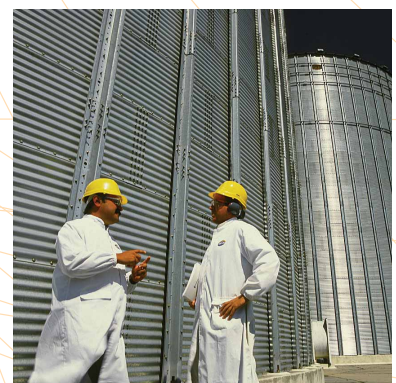
Arcor cuenta con un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) que le permite planificar, evaluar y optimizar el desempeño anual de sus empleados. El objetivo: promover la superación de las personas en el ámbito del negocio, con un sistema equitativo y transparente, para mejorar la efectividad de la organización.

Montado sobre una plataforma informática especialmente desarrollada, el SGD 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.

Del SGD se desprenden así dos herramientas clave: un plan de desarrollo individual por cada empleado, que le permite desarrollar las competencias requeridas; y nuevas instancias de capacitación, con soluciones no lineales y enriquecedoras.

En 2007, más de 3.500 colaboradores de distintos negocios y países, utilizaron este sistema para evaluar su desempeño.



Talentos clave en puestos críticos

Garantizar la sustentabilidad del negocio a largo plazo es también desarrollar y retener cuadros clave. Eso busca Arcor a través del Planeamiento de los Recursos Estratégicos (PRE), un proceso que alcanza a las gerencias generales, gerencias de divisiones y de áreas; pudiendo llegar en algunos casos a los niveles de jefatura si la criticidad del puesto así lo determinara (por ejemplo, jefaturas de planta), y a los altos potenciales. Este proceso finalizó en 2007 su primer ciclo a nivel corporativo.

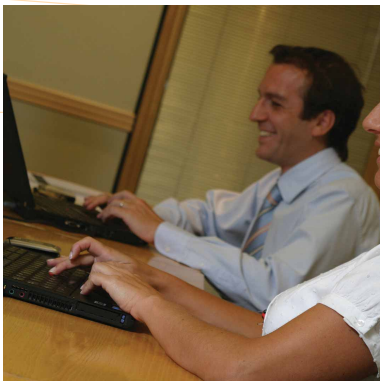


¿Qué actividades incluyó hasta el momento? Desde las estimaciones para identificar los puestos críticos (aquellos de mayor impacto en el negocio y de mayor vulnerabilidad) hasta la conformación de un *pool* de reemplazos, sucesores y altos potenciales para estos puestos. También se presentó el modelo general a la presidencia, y el modelo por negocios, a cada gerente general y sus reportes directos, y se comenzaron a organizar las charlas de interés, de carrera, y a definir los planes de desarrollo individual con más de 200 personas detectadas dentro de los cuadros de reemplazo.

Estas charlas de interés son de suma importancia dentro del PRE. Permiten validar junto al colaborador el plan de desarrollo pensado para él y conocer su visión de crecimiento en la compañía. Así, los cuadros de reemplazos se mantienen en constante revisión, alimentados también con la información que surge del Sistema de Gestión del Desempeño.

Capacitación a medida

Para consolidar la visión de ser la empresa número uno en golosinas y galletas de Latinoamérica, Arcor sabe que es fundamental alentar el desarrollo de su gente. Y lo hace con acciones de capacitación constantes, planificadas y alineadas a las necesidades del negocio, que le permiten mantener la alta profesionalización de su personal.



Formación corporativa

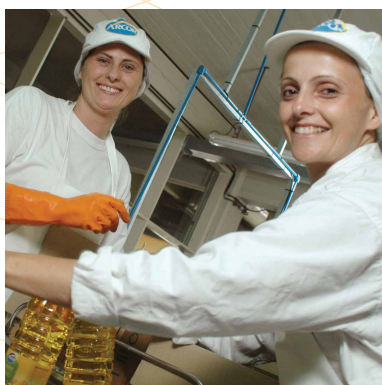
Desarrollar una visión internacional, holística y a largo plazo. Integrar a empleados de distintos negocios. Ofrecer un abordaje multidisciplinario que responda a las necesidades de la gestión. Estos son los objetivos de los programas corporativos de formación que desarrolla Arcor, entre los que se cuentan:

- **El Programa de Jóvenes Profesionales (JP):** ideado para alimentar la profesionalización progresiva de las estructuras, apunta a incorporar, desarrollar y hacer el seguimiento de jóvenes de alto potencial. Para ello, brinda herramientas conceptuales y técnicas, fomenta el desarrollo de vínculos y respalda la inserción de los JP. En 2007, el programa fue rediseñado para responder al desarrollo de competencias definidas en el Sistema de Gestión del Desempeño.
- **El Posgrado en Desarrollo Gerencial:** facilita el desarrollo de cuadros gerenciales mediante una sólida formación en *management* alineada con los desafíos estratégicos de Arcor como empresa multinacional. Vigente desde 2001, este programa se desarrolla desde 2005 en conjunto con la Universidad Torcuato di Tella, de Argentina.
- **Competencias Clave para la Gestión de RRHH:** este programa se centra en el desarrollo de aquellas competencias definidas por Arcor como claves para desempeñar el rol de RRHH, fortaleciendo la actitud proactiva necesaria para acompañar el crecimiento del negocio. Se realiza en conjunto con la Universidad San Andrés, de Argentina.
- **SGD:** a fin de profundizar el conocimiento que los empleados tienen de la herramienta de gestión del desempeño, Arcor organizó durante 2007 diversos talleres y *workshops* con foco en las etapas específicas del proceso, como la entrevista de devolución y la fijación de objetivos. Además, desarrolló instancias de capacitación exclusivas para instructores y para personas con rol consultivo. Esta capacitación llegó a empleados de la Argentina y otros países por más de 7.000 horas cátedra.

En 2007, la compañía realizó un relevamiento de necesidades de formación e inició el contacto con altas casas de estudio para encarar desarrollos conjuntos, con el fin de enriquecer el ciclo corporativo 2008 con nuevos programas.



Programa	Participantes	Horas hombre de capacitación
Jóvenes Profesionales	136	3.264
Posgrado en Desarrollo Gerencial	39 (grupo 2006) 43 (grupo 2007)	312 4.128
Competencias Clave para la Gestión de RRHH	29	1.624
Sistema de Gestión del Desempeño	1.346	7.052



Formación por negocios y países

Además de sus capacitaciones corporativas, Arcor desarrolla cursos y programas de entrenamiento alineados con las necesidades de cada negocio, planta o país. Una parte importante de estas horas cátedra en 2007 fue aquella dedicada a cursos alineados al Sistema de Gestión Integral. Entre los más importantes se cuentan los de Buenas Prácticas de Manufactura, Ecoeficiencia y Calentamiento Global, Mantenimiento Autónomo, Concientización en Seguridad, Gestión de Residuos, Desarrollo de Exportaciones, Prevención de Accidentes y Conocimiento sobre Materias Primas.

Por otro lado, cada negocio lleva adelante las capacitaciones que considera más adecuadas para fortalecer su capital humano en función de requerimientos puntuales (ver Capacitación a la medida de las necesidades.)

Los colaboradores de la División Internacional también accedieron a actividades de formación propias. La más importante fue el Programa Mandos Medios para Centroamérica y Caribe que, a lo largo de dos módulos, se propuso alinear a esta dotación con los desafíos del entorno de negocios e introducir nuevas estrategias competitivas de mercadeo. Los colaboradores también participaron en talleres de perfeccionamiento de idiomas.

En Brasil, fueron tres las competencias organizacionales en las que la capacitación hizo foco: comunicación, liderazgo y negociación. Los cursos desarrollados para

trabajarlas fueron el Programa de Desarrollo de Líderes y el Taller de Comunicación Oral y Marketing Personal. Entre ambos, implicaron a 350 participantes en 5.600 horas cátedra.

En Chile, por su parte, las actividades de formación alcanzaron a 1.445 asistentes. Hubo cursos presenciales y a distancia vinculados al Sistema de Gestión Integral (como el Curso Masivo de Manipulación e Higiene de los Alimentos, que llegó a casi toda la dotación) y también genéricos como Estadística Básica Aplicada o Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo y Motivación.



Capacitación a la medida de las necesidades

En el negocio de consumo masivo comercial, se organizaron talleres *in company* de Coaching Ejecutivo y Herramientas de Comunicación para Equipos de Alto Desempeño, tendientes a desarrollar y potenciar las habilidades de los gerentes como líderes de la organización; así como también Creatividad Aplicada, que contribuyó con innovación en el desarrollo de nuevos productos. Además, los colaboradores de este negocio, asistieron a cursos externos sobre Marketing, Negociación y Management. En total, se impartieron 3.328 horas de capacitación para un total de 212 participantes.

En el negocio de consumo masivo industrial abordaron temáticas similares, vinculadas al *management*, como gerenciamiento de proyectos y nuevas perspectivas de liderazgo. Luego, cada negocio profundizó según sus propias necesidades. Por ejemplo, en el negocio de Golosinas, 2.700 asistentes participaron de las actividades de formación. En total se organizaron 434 actividades, que abarcaron temas como conducción segura, electrotecnia y lechería. Algo similar ocurrió en Chocolates, donde 7.243 participantes accedieron a un total de 24.225 horas de capacitación. En ambos negocios también hubo alumnos del Secundario a Distancia y de tecnicaturas en temáticas como Mantenimiento Industrial e Higiene y Seguridad Industrial.

En el negocio de Bagley, se organizó una intensa actividad de formación. Se dictaron 74.416 horas cátedra en distintas bases, que contaron con 2.197 asistentes. Entre los cursos destacados se cuentan Coaching para Gerentes y Bagley Trade Way, dedicado a fortalecer las competencias clave para mejorar la gestión del área.

El Grupo Arcor también invierte en la formación de sus empleados de las empresas de *Packaging*: Cartocor y Converflex. En Converflex, hubo cursos sobre oratoria y técnicas de presentación, trabajo en equipo, el rol del supervisor en seguridad, desarrollo de productos, tendencias en nuevos mercados, y jornadas de integración para mandos medios y gerentes, entre otros. En Cartocor, por su parte, los cursos para todos los niveles de la compañía estuvieron enfocados a temáticas como la conducción de equipos de trabajo, el liderazgo y la mentoría, mientras que el equipo de ventas recibió capacitación en técnicas de cartón corrugado, y las áreas de desarrollo de producto en atención de mercados especiales. Asimismo, en ambos negocios se desarrollaron actividades enfocadas en cuestiones de contexto económico y político de Argentina y el mundo y en el verdadero impacto que tienen estos temas para el desenvolvimiento de los negocios. En total, se dictaron 20.648 horas cátedras para un total de 4.055 participantes.

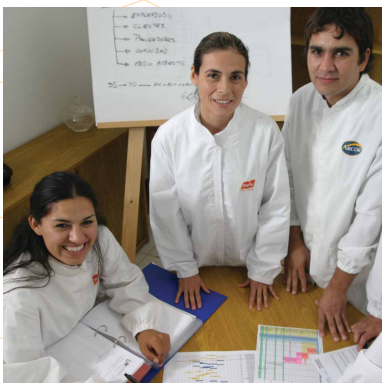
Proyecto Universidad Arcor

Otro avance en materia de formación es el proyecto Universidad Arcor, que el Grupo comenzó a delinear en 2007. Bajo este concepto se agrupará a la oferta educativa estructurada y personalizable para cada colaborador de acuerdo con su posición, área y nivel, sus conocimientos previos y su desempeño. El objetivo: ayudarlo a desarrollar los comportamientos esperados por la organización y definidos en su modelo de competencias.

Entre otras ventajas, la Universidad Arcor permitirá:

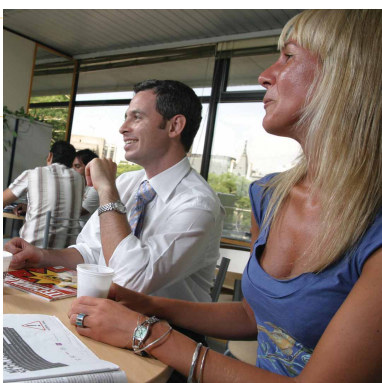
- Homogeneizar criterios para la selección y contratación de proveedores de capacitación.
- Sinergizar las propuestas educativas, para evitar que queden segmentos desatendidos o que las propuestas se superpongan.
- Mejorar el seguimiento administrativo.
- Maximizar la inversión en capacitación.

Planteado como un proyecto a largo plazo, la Universidad Arcor dejó atrás en 2007 la etapa de desarrollo y comenzará a ser implementada en 2008.



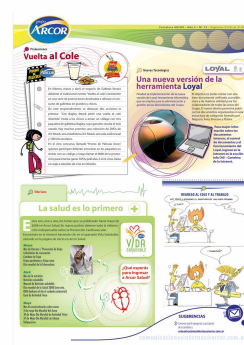
Comunicación de doble vía

Una empresa socialmente responsable es aquella que, entre otras cosas, genera espacios de diálogo con los grupos con los que interactúa. Este diálogo es especialmente necesario y complejo si la organización tiene alcance global y presencia en numerosos –y distantes– países. En este sentido es que el Grupo Arcor refuerza constantemente los espacios de comunicación con sus empleados, gestionados a través de la Gerencia corporativa de Comunicaciones Internas y Gestión de Talento. ¿A qué aspira la compañía? a desarrollar progresivamente una gestión participativa que promueva la interacción de las personas.



Algunos avances en 2007:

- La intranet, lanzada en septiembre de 2006 en la Argentina y luego en Chile, desembarcó en marzo de 2007 en el resto de los países en los que el Grupo tiene bases y alcanzó así a todos los empleados con acceso a PC. Además, inauguró nuevas secciones –como Vida Saludable, Nuestras Plantas y Responsabilidad Social Arcor–, en respuesta a sugerencias de colaboradores volcadas en la encuesta anual de satisfacción con el medio. Estas y otras secciones incluyen un canal de consulta para favorecer aún más el ida y vuelta en la comunicación.
- La red de referentes de comunicación interna –cuya misión es informar sobre las novedades globales y locales más relevantes y actualizar la información de las carteleras presentes en las bases– se consolidó a través de diversas instancias de capacitación.
- Los afiches para carteleras fueron rediseñados en forma y contenido. Ahora brindan un contenido homogéneo, global y compartido por todas las bases, plasmado en un afiche mensual con formatos estándares para publicación.
- Diversas campañas de comunicación interna de alcance nacional y global apoyaron la difusión de temáticas como la Encuesta de clima organizacional, el 56° aniversario de Arcor, la campaña Ahorro de energía y el aniversario del Servicio de Atención al Consumidor, tanto a través de medios gráficos como digitales.



Arcor continuó además, editando, la revista institucional *Tiempo de Encuentro*, que este año incluyó diversos inserts destinados a integrar a las familias, y llegó con cuatro ediciones anuales a todos los colaboradores del Grupo en el mundo, en sus versiones en castellano y portugués.

En otros países, la revista se complementa con medios adicionales tal como ocurre en Brasil, donde se edita el boletín semanal electrónico *A Gente se Comunica*. Vigente desde 2002, este boletín vehiculiza información estratégica de las distintas áreas para favorecer, entre los empleados, la comprensión de los negocios. Una misión similar tiene el boletín

trimestral brasileño *Impulso*, que llega a empleados y a proveedores comerciales con información corporativa, de *marketing*, ventas, responsabilidad social, y con una sección específica para el capital humano: *Impulso da Gente*.

Escucha activa

Un hito en materia de gestión de los recursos humanos fue la primera Encuesta de clima organizacional que Arcor llevó a cabo en 2007 y que involucró a todo el personal activo efectivo. Anónima y confidencial, la encuesta se desarrolló en todos los países en los que el Grupo opera, donde más de 15.000 trabajadores dieron voluntariamente su opinión acerca de las políticas de gestión de personas. Con estos resultados, la compañía comenzó a implementar planes para incrementar el bienestar de sus empleados y mejorar el ambiente de trabajo de plantas y oficinas (ver más detalles sobre esta iniciativa al final del capítulo).



Integración y desarrollo personal

Arcor promueve distintas actividades para que el público interno interactúe, se conozca entre sí y acerque a su familia al lugar de trabajo. Desde festejos, como el de Fin de Año y el Día del Niño hasta ámbitos de esparcimiento, como torneos deportivos y colonias de vacaciones. Estas actividades respetan las particularidades culturales de las regiones en las que Grupo está presente.

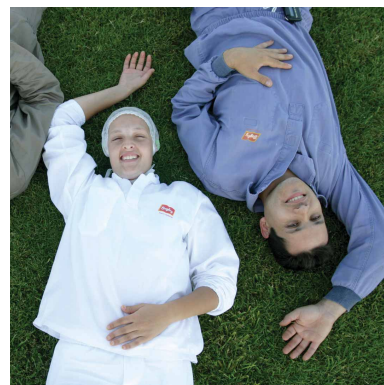
Promoviendo los valores deportivos

Un torneo de fútbol en Converflex. Un campeonato de bochas, tenis y fútbol en Villa del Totoral. El primer encuentro de voley femenino en Colonia Caroya. Un torneo de básquet entre Misky y Recreo. Estas y otras actividades deportivas se organizan, a lo largo del año, en las distintas bases del Grupo, para promover la camaradería, mejorar el estado físico y alimentar el espíritu de superación, el entusiasmo y el buen humor entre los trabajadores.

Algunos de estos encuentros deportivos internos sirven para clasificar a quienes participarán el Encuentro Deportivo Arcor, que el Grupo organiza anualmente desde hace once años. Allí se reúnen más de 500 colaboradores de distintas bases de América del Sur deseosos de conocerse entre sí y compartir una misma pasión por el deporte.

En 2007, la localidad cordobesa de Tanti fue nuevamente la sede de este encuentro, que agregó el Primer Torneo Nacional de Ajedrez, a las competencias de las tres disciplinas tradicionales: fútbol *junior*, bochas y tenis en singles y dobles.

En Chile, Arcor DEU sostiene una escuela deportiva que, de marzo a diciembre, brinda clases de fútbol y tenis para hijos de los trabajadores de entre 5 y 15 años. Y en Perú, la compañía celebra el Día del trabajo organizando un torneo deportivo.



Salud y bienestar ocupacional

Otro eje de la propuesta de valor de Arcor a sus empleados son las políticas, estrategias y planes de acción sobre salud ocupacional que la compañía lleva adelante por intermedio de su Gerencia Médica Corporativa. En este plano, la compañía va más allá de la normativa vigente en la materia. También se preocupa por desarrollar programas de salud –corporativos y en las plantas– basados en pautas nacionales e internacionales, como las recomendadas por la Organización Mundial de la Salud, la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Internacional de Trabajo.

Entre otras iniciativas, Arcor lleva adelante un programa de prevención de riesgos cardiovasculares y de control de los factores de riesgo. Implementa anualmente una campaña gratuita de vacunación para sus empleados –como la vacunación contra la gripe, destinada a aquellas personas con afecciones respiratorias frecuentes y antecedentes de enfermedades respiratorias crónicas–, que en 2007 alcanzó a 5.400 trabajadores de las empresas del Grupo en la Argentina; y la campaña de vacunación antitetánica, que en el mismo período llegó a más de 2.511 empleados que no estaban vacunados o que requerían un refuerzo.





Por otra parte, la vigilancia sanitaria del personal se realiza a través de los exámenes en salud, en todos los niveles de la organización. En 2007, los distintos negocios y países (a través de equipos multidisciplinarios de Salud, MAHPI y RRHH de las plantas) implementaron acciones concretas con impacto, tales como propuestas de gimnasia laboral y capacitación en prevención de riesgos, entre otras iniciativas. Por ejemplo, en Recreo y Bagley Totoral se desarrollaron capacitaciones para prevenir y detectar el cáncer de mamas entre sus colaboradoras.



También en los países donde opera el Grupo se desarrollaron actividades de prevención de enfermedades y cuidado de la salud. En Chile, por ejemplo, Arcor DEU organizó una Semana de la salud, que incluyó controles físicos, entrega de folletos educativos sobre diversas patologías y la presencia de una ambulancia dental. Además, se sumó a la Campaña nacional de vacunación contra la rubéola y colaboró para que jóvenes de entre 19 y 29 años fueran inoculados en sus instalaciones en forma gratuita.

La Semana de la salud también llegó a las plantas de Río das Pedras y Bragança Paulista, en Brasil, donde ofreció servicios, como medición de masa corporal, revisión odontológica y fisioterapia. En Río das Pedras, además, se promovió un curso para gestantes y madres de bebés pequeños, para formarlas en cuidados que se deben tener durante el embarazo y primeros meses de vida.

Y en México, se inició en mayo una campaña nutricional que incluyó charlas en las oficinas por parte de una nutricionista destacada. ¿Cómo



alimentarse saludablemente fuera de casa? y Los mitos sobre alimentación *light* fueron dos de los temas tratados. Posteriormente, se brindó atención a los empleados interesados en un plan nutricional personalizado.



Arcor, libre de humo

Cuidar la salud de los trabajadores es también permitirles trabajar en un ambiente sano. Guiada por su Política, Norma y Manual Interno Antitabaco, Arcor extendió la certificación de empresa libre de humo que obtuvo en 2005 y 2006 para su edificios Maipú, Chacabuco, Planta Chocolates Caroya y Bagley Totoral a todas las plantas de la Argentina. Así, con la prohibición de fumar, la compañía no sólo previene los riesgos derivados de la exposición involuntaria al humo del tabaco; también protege la higiene de los procesos industriales y el medio ambiente.

La campaña que utilizó Arcor para informar y concientizar a sus empleados sobre el tema fue la propuesta en 2005, por el Ministerio de Salud de la Nación para exponer en el II Simposio Internacional de Vigilancia y Promoción de la Salud, como modelo de implementación en otras organizaciones e incluyó desde piezas de comunicación, afiches y *dossier*, hasta talleres para ayudar a dejar de fumar. En algunas plantas, apoyaron esta comunicación con publicaciones y afiches propios.



Hábitos de Vida Saludable

Otra iniciativa corporativa que Arcor llevó adelante en 2007 para propiciar el bienestar integral de sus trabajadores fue Hábitos de Vida Saludable, basada en tres pilares: actividad física, abandono de adicciones y alimentación saludable.

El objetivo de este programa es triple: prevenir problemas de salud a través de la promoción de la actividad física, informar y capacitar sobre alimentos y alimentación para una vida activa, y concientizar sobre la problemática de las adicciones en general, y en particular el alcohol y las drogas. Algunas de sus principales acciones en 2007 fueron las siguientes:



- Publicación de un Manual Arcor para los empleados sobre nutrición, con consejos generales y elementos prácticos de higiene, conservación, selección, cocción y consumo de alimentos, que contempla básicamente situaciones de la vida cotidiana.
- Se inauguró una sección fija en la intranet, Arcor salud, sobre Hábitos de vida saludable, y se editó un *insert* coleccionable en la revista *Tiempo de Encuentro* bajo el título Calidad de vida. Este suplemento llegó a todo el personal, con consejos, recomendaciones e información útil sobre temáticas vinculadas a la salud: vacunaciones y prevención de enfermedades, como la gripe; nutrición; actividad física y deporte; hipertensión arterial; prevención de enfermedades crónicas; colesterol; afecciones estacionales; prevención de enfermedades infecciosas, diabetes, ergonomía y otras enfermedades crónicas no transmisibles. También se publicaron notas sobre estos temas en las carteleras de todas las plantas y establecimientos del Grupo.
- Se comenzó a diseñar el programa de concientización, Prevención y Control de Conductas Adictivas, Alcohol y Drogas, que se implementará en el segundo semestre de 2008.

Reconocimiento por la prevención de adicciones

El Gobierno Nacional de Chile, a través del Subsecretario de Interior y del Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE), reconoció públicamente a Arcor DEU por su tarea en materia de prevención de adicciones. El reconocimiento se basó en la labor sistemática de la compañía para desarrollar programas que previenen el consumo de drogas.

Una de estas iniciativas es el grupo PAD (Prevención de Alcohol y Drogas), formado en Arcor DEU en 2005. Durante 2007, el grupo PAD organizó diversas actividades para fomentar la interacción familiar, como el taller de cueca y el concurso de dibujo infantil, que también se propuso acercar los niños a la empresa y ayudarlos a internalizar el valor de la familia.

Otra acción en materia de prevención de adicciones fue el curso que la compañía dictó este año para toda la Planta 1 y el Centro de Distribución. Denominado La libertad de elegir, el curso tuvo por objetivo instalar a nivel laboral la temática de consumo de drogas y alcohol, a través de un enfoque basado en experiencias y técnicas de autoconocimiento y fortalecimiento del carácter.



Primera encuesta de clima organizacional

Una llave al cumplimiento de objetivos

Más de 15.000 trabajadores de Arcor dieron su opinión acerca de las políticas de gestión de personas de la compañía en la primera Encuesta de Clima Organizacional.

Un buen clima laboral no garantiza resultados, pero es condición necesaria para lograrlos. Así lo entiende Arcor y, por eso, se propuso trabajar explícitamente para mejorar el bienestar de sus colaboradores. ¿Cómo? Empezando por identificar las visiones y expectativas que ellos tienen en relación a la tarea cotidiana, al vínculo con los superiores y a otros aspectos que inciden en el ambiente de trabajo de plantas y oficinas.

El instrumento elegido para lograr este diagnóstico fue la Primera encuesta de clima organizacional, que se llevó a cabo en 2007. Voluntaria, anónima y confidencial, la encuesta requirió una logística planificada hasta el menor detalle, en función de las dimensiones de la compañía. Por eso podía ser respondida por formulario papel o digital, estaba traducida a tres idiomas y ofrecía un modelo diferenciado para operarios, según las prácticas o procesos de la compañía que los afectasen directamente. Tanto la toma como la evaluación posterior de los datos fueron administradas por una consultora externa especializada en Recursos Humanos y Clima Organizacional.

Precisamente, la toma de datos debió ser lanzada en dos etapas: la primera, en la Argentina y Overseas (del 23 al 27 de abril); y la segunda, en Brasil, Región Andina, Américas y Filiales Sur (del 2 al 9 de julio). La respuesta de la gente ya

arrojó un primer resultado positivo: la participación, pese a ser voluntaria, fue del 96 %.

“Esto indica que los colaboradores creyeron en la herramienta y en la intención de la compañía de escucharlos. El proceso fue un éxito gracias al trabajo en conjunto del equipo de RRHH y el apoyo de la línea, crucial, por ejemplo, para permitir a los trabajadores participar de la encuesta sin afectar la producción”, explica Valeria Abadi, gerente de Comunicación Interna y Gestión de Talento.

Daniel Pino, por ese entonces gerente de Filiales Sur, cuenta su experiencia con el proceso: “Al principio era bastante escéptico con los resultados que se podían obtener. Y si bien tenía la sensación de que se vivía un buen clima, los resultados me sorprendieron: nos dio un 97 % de satisfacción general, algo muy valorable ya que se trata de filiales del exterior. Atribuyo este resultado a la gestión de los gerentes a cargo, ya que además han sabido transmitir a la gente el sentido de pertenencia hacia la empresa. Si pensamos que uno se pasa más tiempo en el trabajo que en la casa, es necesario y fundamental contar con un buen clima, sea cual sea el nivel o cargo que ocupamos. Creo que es vital para el cumplimiento de los objetivos”.

Pero, ¿de dónde surge el índice de clima? ¿Qué mide? Este índice se obtiene a partir del estudio de cuatro dimensiones que describen desde los aspectos más individuales hasta los más organizacionales, pasando por otros, como la relación con los jefes y superiores.

CASO

Estas cuatro dimensiones son:

1. Expectativas personales (sobre temas como calidad de vida, capacitación y desarrollo, estabilidad laboral y reconocimiento).
2. Características del puesto o tarea (se mide en función de la organización del trabajo, el trabajo en equipo, la comunicación y la seguridad).
3. Relaciones entre niveles jerárquicos.
4. Aspectos institucionales (como imagen, ética y respeto, calidad, innovación y responsabilidad social empresarial).

Además, en la encuesta de clima se preguntó sobre otros tres aspectos que impactan en este Índice: el índice de contexto, el índice de satisfacción general y el índice de compromiso.

Algunas de las conclusiones consolidadas de la primera y segunda toma fueron las siguientes:

- El índice de satisfacción general de los empleados de Arcor alcanzó el 79 %.
- El 80 % de los colaboradores está muy satisfecho o satisfecho con diferentes aspectos institucionales del Grupo.
- El 88 % piensa que la situación futura de Arcor será entre muy buena y buena.
- El nivel de compromiso emocional de los empleados con el proyecto del Grupo fue muy positivo: alcanzó el 86 %.
- Más de 8 de cada 10 colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en Arcor.

Estos y otros resultados –globales y por área– fueron comunicados al 100 % de

la dotación. La compañía editó un *brochure* global de difusión y organizó talleres para informar hasta el nivel de operarios. Posteriormente, en función de los resultados corporativos y por negocios, se comenzó a trabajar en talleres de elaboración de planes de acción sobre los ejes corporativos identificados como estratégicos. Más adelante, se implementará una nueva edición de la encuesta de clima para seguir en mejora continua.

“La encuesta es un proceso que nos permitirá potenciar el negocio y el liderazgo de Arcor, al optimizar el nivel de satisfacción de nuestra principal ventaja competitiva: la gente. Conocer más sus expectativas nos permite seguir creciendo, porque el proceso no se termina. Cada uno de nosotros contribuye día a día al clima laboral desde su rol y responsabilidad”, finaliza Valeria Abadi.



La protección de las personas y del entorno

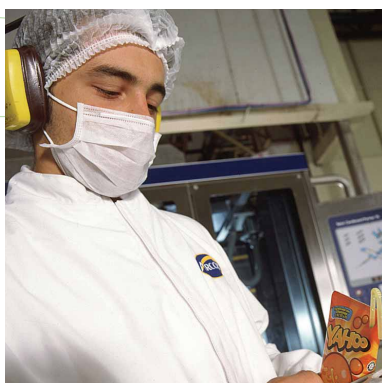
Modelos ecoeficientes en las operaciones. Seguridad integral e integrada en todos los puestos de trabajo. Gestión sistematizada. En estos conceptos sustenta Arcor su labor en materia de cuidado del ambiente y seguridad ocupacional, condición necesaria para el crecimiento sostenido del negocio.



Gestionar un proyecto empresarial exitoso implica no sólo crecer económicamente. Para que tal crecimiento sea sostenible, es necesario además generar valor social y ambiental, protegiendo el medio ambiente y asegurando óptimas condiciones de higiene y seguridad en los espacios de trabajo.

En línea con este objetivo, todos los establecimientos industriales del Grupo en la Argentina, Brasil, Chile, Perú y México tienen sus propios departamentos de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI). Y desde la gerencia corporativa MAHPI se organizan encuentros, jornadas de capacitación y campañas de sensibilización que permiten tanto enriquecer la formación de los colaboradores como transferir conocimientos y experiencias de cara a una mejora continua. El lineamiento en común bajo estas actividades: el cuidado del ambiente, la prevención y el control de riesgos, aplicados transversalmente a todas las operaciones y procesos industriales, y enmarcados profundamente en el Sistema de Gestión Integral de Arcor.

Numerosas evaluaciones externas ratifican la eficacia de este sistema. Tal es el caso de las certificaciones obtenidas por el Grupo: actualmente, 26 de sus plantas tienen la certificación ISO 14001 del Sistema de Gestión Ambiental, 15 alcanzaron la certificación OHSAS 18001 del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional y 10 plantas fueron premiadas por su excelencia en la implementación del TPM (Mantenimiento Productivo Local), donde el pilar MAHPI es clave.





Entre las certificaciones más recientes, se cuenta la que Arcor obtuvo para todo su complejo de Arroyito (Córdoba), bajo la norma OHSAS 18001, y que logró en sus fábricas de Alica y Candy (en Recreo, Catamarca), Dulciora y Converflex (en Villa Mercedes, San Luis), Arcor Chocolates (en Colonia Caroya, Córdoba), Bagley y Converflex (en Villa del Totoral, Córdoba) y Bagley Córdoba, bajo la norma ISO 14001. (Ver más detalles sobre las nuevas certificaciones al final de este capítulo).



Inter-MAHPI 2007

Entre los eventos pensados para intercambiar conocimientos y mejorar la formación de los empleados, se cuentan los encuentros Inter-MAHPI. En 2007, se organizaron dos de ellos con el fin de analizar temas varios: desde el relevamiento de accesibilidad en las plantas, el análisis de los indicadores ambientales y de los indicadores de seguridad ocupacional, hasta los casos de ecoeficiencia destacados y las oportunidades generadas por la amenaza global del cambio climático. En estos encuentros, también se celebraron talleres de seguridad y de ergonomía.



La gestión ambiental

Dentro de su estrategia de gestión ambiental, el Grupo utiliza como herramienta clave la identificación y evaluación de impactos ambientales. Con esta información, puede determinar las prioridades adecuadas para implementar mejoras, que se concretan a través de iniciativas como las que se expresan a continuación.

Ecoeficiencia: visión y motor de las operaciones. Casos destacados.

La ecoeficiencia es un proceso continuo que consiste en maximizar la productividad de los recursos, minimizando desechos y emisiones, y generando valor para la empresa, sus clientes, sus accionistas y demás partes interesadas. Como herramienta de gestión empresarial, se enfoca en oportunidades, mejora el rendimiento de las operaciones, hace a las empresas más competitivas y se materializa a través de la aplicación de siete componentes o reglas básicas que permiten integrar el beneficio económico con el beneficio ambiental. Esos componentes son:



Desde 1988 a la actualidad, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) destacó 29 casos de ecoeficiencia y mejoras ambientales llevados a cabo por el Grupo Arcor en sus plantas. A continuación, los cuatro casos destacados de 2007 y los componentes de la ecoeficiencia aplicados:

Mejoras en la gestión de líneas de producción Planta Alica - Complejo Recreo, Catamarca

La fábrica Alica, instalada en el Complejo Recreo, elabora productos en polvo, como los que se utilizan para preparar bizcochuelos, postres, gelatinas, helados y chocolates.

En la búsqueda de oportunidades de mejora, un grupo de trabajo de Alica identificó una pérdida de producto y un desequilibrio en los tiempos de producción, que oscilaba entre una temporada alta –con cierto grado de congestión– y una temporada baja, con tiempos de máquina ociosos. Precisamente en temporada alta, las excesivas paradas de línea generaban pérdida de producto y un aumento en el consumo de agua para realizar limpieza. También se incrementaba la carga orgánica del efluente líquido generado .

Para resolver este problema, el grupo de mejora realizó tareas relacionadas con el acondicionamiento de las líneas, a la planificación de la producción y los cambios en la metodología de limpieza. Así, se logró una reducción tanto en la cantidad como en el tiempo de las paradas y, consecuentemente, una disminución en la generación de decomiso, en el consumo de agua para limpieza. También fueron significativos el ahorro anual en mano de obra para limpieza de línea, la disminución del lucro cesante y la reducción de la pérdida de materiales.

Reducción del consumo de gas Ingenio La Providencia, Tucumán

El ingenio La Providencia, instalado en Río Seco, Tucumán, forma parte del Grupo Arcor desde 1994; en él se elabora azúcar para consumo propio en otras plantas del Grupo.





En 2007, el ingenio adquirió una caldera que le permite aprovechar un combustible alternativo disponible (el bagazo de caña), para generar el 58 % de su necesidad de vapor. De esta manera, puede superar la limitación que le imponía el consumo de gas y que condicionaba, a su vez, un aumento en la molienda y producción de azúcar.

Por otra parte, para incrementar aún más la reducción en el consumo de gas, se implementó un nuevo esquema de funcionamiento de las calderas, más eficiente, que incluyó revisar desde las operaciones de carga y distribución del bagazo hasta el trabajo de los operadores. Así, se pudo reducir el consumo de gas en un promedio del 80 % respecto a las zafas 2005 y 2006.

Reducción del consumo de energía eléctrica Planta de golosinas, San Luis

La planta instalada en San Luis inició sus actividades de elaboración de alimentos de confitería y golosinas en 1992, cuando pasó a pertenecer al grupo Dos en Uno, de Chile. Hoy, fabrica más de 600 productos, incluyendo especialidades como chupetines rellenos, caramelos amasados a mano, bocaditos de dulce de leche y huevos de Pascua.

Con la crisis energética argentina, se profundizó el compromiso del Grupo por el control, ahorro y reducción en el consumo de energía. Arcor definió un programa corporativo con dos áreas de acción bien diferenciadas: una, dirigida a todos los empleados y otra, desarrollada en las fábricas.

En cuanto a las acciones en las fábricas, se han realizado muchas y muy importantes, ya que han permitido reducir el consumo específico de energía. Ejemplo de ello es el 15,24 % de reducción logrado en el negocio Galletitas, el 25,80 % alcanzado en las plantas de elaboración de cartón o el 19,40 % logrado para Golosinas.

En la fábrica de golosinas de San Luis, un grupo de trabajo relevó todos los equipos que consumen energía, analizó tales consumos (los horarios y condiciones de uso) y calculó el potencial ahorro. A partir de esa información se definió un plan, aún en ejecución, con el que se prevé un ahorro anual, en valores absolutos, de 171,2 MegaWatts.

Reducción del consumo de solvente

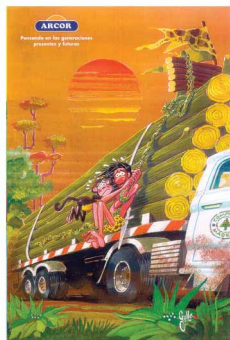
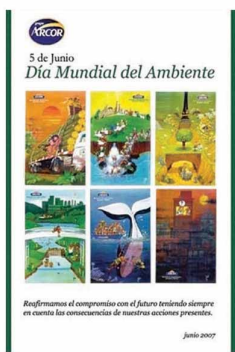
Planta de Conversión - Complejo industrial Villa del Totoral (Converflex), Córdoba

La planta de Conversión instalada en Villa del Totoral se dedica a la impresión y laminación de films que son utilizados como envases flexibles.

El proceso de impresión de films consiste en aplicar tintas de diferentes colores sobre la lámina. Para ello, requiere de una materia prima con alto impacto en los costos de producción: el acetato de etilo. Este solvente se utiliza como constitutivo de las tintas y, en un 23 %, para operaciones de lavado de las impresoras.

Precisamente para el lavado de elementos y cilindros de impresión, se analizó y probó la posibilidad de reemplazar el acetato de etilo por agua, un insumo inocuo, de alta disponibilidad, bajo costo y bajo impacto ambiental. Ello implicó modificar las instalaciones y establecer las condiciones adecuadas para hacer efectiva la mejora.

Como resultado, se logró reducir el consumo total de acetato de etilo un 33 % respecto de 2006, lo que implica un beneficio económico y ambiental muy importante.



Semana del ambiente

El 5 de junio se conmemora en todo el mundo el Día del medio ambiente. Para celebrarlo, el Grupo Arcor organizó a nivel corporativo una semana dedicada a concientizar sobre la temática apelando, como eje central en esta ocasión, al “Calentamiento Global y la Ecoeficiencia”.

En todos los establecimientos se celebraron charlas ilustrativas sobre la importancia del tema y en varias de ellas se reprodujo la película “La verdad incómoda”, de Al Gore. Y, para la difusión en todas las plantas, se preparó un cartel con imágenes que representan el compromiso ambiental de la compañía desde sus inicios.

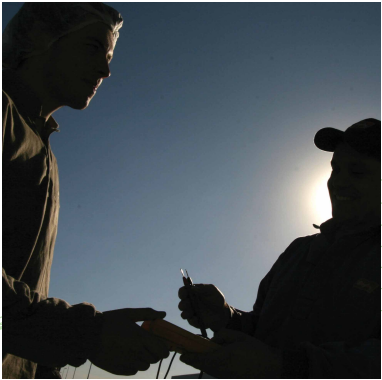
Además de las charlas, capacitaciones en sala y entrega de material impreso, la Semana del ambiente incluyó, entre muchas otras, las siguientes actividades especiales:

- Concurso “LUP Hogareñas”⁴, en el que se solicitó a las familias de los empleados la confección de este material.
- Cálculo de la “Huella ambiental” realizado por 160 colaboradores de Converflex Villa del Totoral (Córdoba).
- Segunda bicicleteada en Arroyito (Córdoba), en la que participaron unas 700 personas.
- Reuniones de capacitación en las cinco escuelas de Rama Caída (Mendoza) a las que asistieron 271 alumnos, 36 docentes y 22 padres.
- Primera bicicleteada en Villa Mercedes (San Luis), de la que participaron las familias de colaboradores y que terminó con una actividad de construcción de barriletes.
- Participación en la conmemoración pública del Día mundial del medio ambiente en la Plaza Central del Distrito de Chancay (Perú), con un *stand* en el que se difundió la importancia de la clasificación y el reciclado de residuos.

⁴ LUP (o lección de un punto) es una instrucción gráfica y puntual para transmitir un conocimiento

Evolución de los indicadores ambientales

Para evaluar y perfeccionar su gestión ambiental, Arcor utiliza un grupo de indicadores que seleccionó como críticos para sus operaciones y que agrupó en un instructivo corporativo para que fueran conocidos y compartidos por todas las bases. De este modo, dispone de indicadores ambientales confiables, comparables y con idéntico significado.

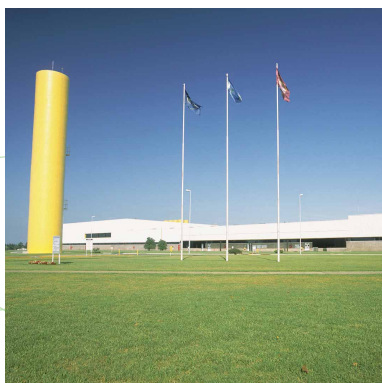


Los indicadores seleccionados por el Grupo Arcor son los siguientes:

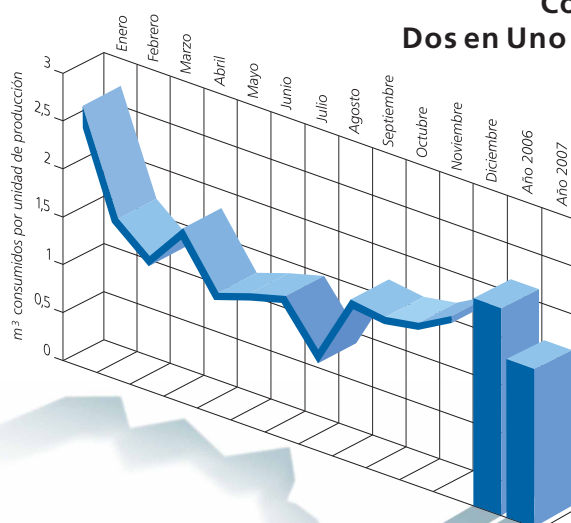
Consumo de agua	m3/Ton	Describe la cantidad total de agua que se utiliza incluyendo todas las fuentes y usos.
Consumo de energía eléctrica	KW/Ton	Describe la cantidad total de energía eléctrica que se utiliza para todo concepto.
Consumo de combustible	Mjoul/Ton	Describe la cantidad total de combustible (gas natural, gas licuado, <i>gas oil</i> , <i>fuel oil</i>) que se utiliza para la producción y para los servicios.
Carga orgánica del efluente líquido crudo	Kg DQO/Ton	Permite estimar 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 la chatarra ni 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.

Dado el escaso tiempo transcurrido desde la definición de los indicadores, el Grupo no puede disponer aún de un historial de datos mayores a dos años que le permita analizar su evolución. No obstante, los indicadores le resultan útiles para:

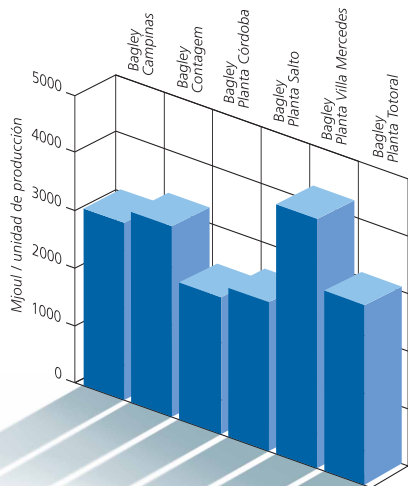
- Conocer los parámetros claves de la gestión ambiental en todas las plantas y complejos. El gráfico de consumo de agua de la planta Cerrillo de Arcor DEU, en Chile, y el de residuos reciclados o reusados de la fábrica de chocolate de Colonia Caroya ejemplifican esta utilidad.
- Comparar entre plantas similares, como se puede observar en el gráfico de consumo de combustible en las fábricas de galletas de la Argentina y Brasil.
- Comparar entre negocios y entre plantas dentro de un negocio. Esto puede verse en los gráficos de consumo de energía eléctrica en todas las plantas del negocio Agroindustria y de decomiso y scrap en todos los negocios del Grupo.
- Calcular la cantidad de recursos y materiales no aprovechados utilizados para elaborar una tonelada promedio –de los productos de todo el Grupo Arcor– y su implicancia en relación con el consumo en hogares estándar, tal como se muestra en la figura “Consolidado de indicadores ambientales”.



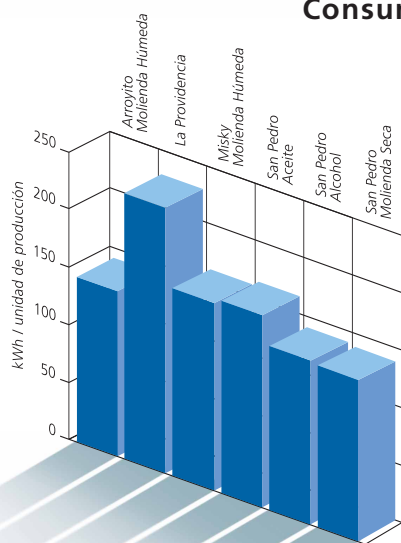
**Consumo de agua
Dos en Uno planta Cerrillos**



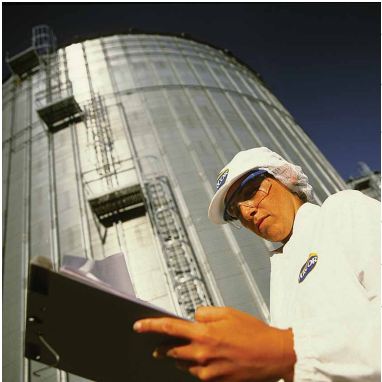
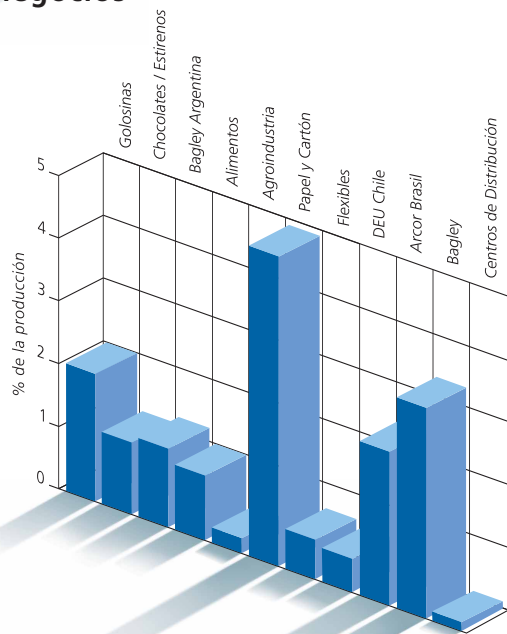
Consumo de combustible fábricas de Galletas



Consumo de energía eléctrica negocio Agroindustria



Decomiso + Scrap por negocios



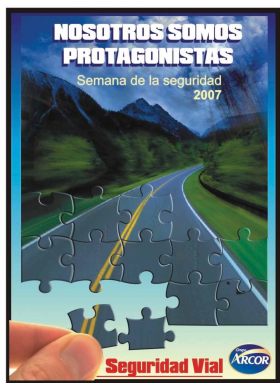


La gestión en higiene y seguridad

Prevenir accidentes y enfermedades laborales y lograr el mayor bienestar en los puestos de trabajo. Con esa visión trabaja el Grupo Arcor, involucrando a su personal en el proceso para que los conceptos de salud, higiene y seguridad sean conocidos por todos.

Semana de la seguridad 2007

Desde 2005, el Grupo organiza en todos sus establecimientos una semana al año especialmente dedicada a la seguridad, durante la cual se desarrollan actividades enmarcadas en una propuesta corporativa. Este año, el eje temático giró en torno a la Seguridad Vial sumándose a la 1º Semana Mundial de las Naciones Unidas para la Seguridad Vial y la semana llegó por primera vez a Arcor de Perú, Cartocor de Chile, Mundo Dulce de México y las plantas de La Campagnola en Choele Choel, Mar del Plata y San Martín. En todas las bases del Grupo, la imagen que representó la semana fue cartel alusivo diseñado por un empleado.



Algunas de las actividades que se llevaron a cabo en 2007:

- Capacitaciones en salas y puestos de trabajo.
- Charlas de 5 minutos y se enviaron mensajes por correo electrónico para transmitir conceptos claves.
- Videos sobre seguridad vial.
- Distintos tipos de concursos para poner en práctica la información brindada.
- Patrullas de seguridad y simulacros.

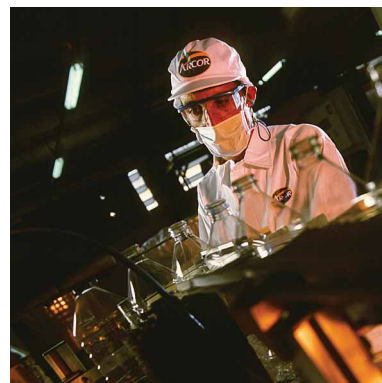
Pero estas iniciativas no se concentraron únicamente en las fábricas. También llegaron a las familias y la comunidad en general a través de:

- Capacitaciones y concursos en escuelas;
- Capacitaciones y concursos con las familias de empleados;

- La convocatoria de representantes de fuerzas vivas locales (bomberos, policías) y de profesionales en el tema (contratistas y choferes de colectivos).

La Semana de la seguridad, en números

- **15.350** participantes activos
- **31.000** folletos u otros elementos de instrucción gráfica
- **2.400** premios



Accesibilidad para todos

En mayo de 2007, Arcor firmó un convenio de cooperación con la Fundación Acceso Ya para mejorar la integración y equiparación de oportunidades de personas con movilidad reducida en el lugar de trabajo. ¿Cómo? Garantizando que estas personas puedan desplazarse de manera segura y autónoma, sin restricciones arquitectónicas o de transporte.

El convenio establece que Acceso Ya asesorará a Arcor legal y técnicamente para que la empresa pueda readecuar de manera progresiva los edificios de sus diferentes bases. Las reformas implican desde colocar rampas hasta instalar sanitarios adecuados, y encarar acciones de difusión y sensibilización para contribuir a eliminar barreras arquitectónicas que impidan el desarrollo autónomo de las personas. En el marco de esta iniciativa, la empresa realizó un relevamiento de las condiciones de acceso en todas sus plantas.

Evolución de los indicadores de seguridad

El Grupo Arcor considera dos tipos de indicadores de seguridad:





1. Los indicadores de accidentabilidad son cuatro, y coinciden con aquellos utilizados internacionalmente y con los que están contemplados en la legislación:

- **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.

2. Los indicadores de prevención son tres, y han sido desarrollados por la compañía:

- **Tarjetas de susto⁵ cerradas:** porcentaje de tarjetas de susto en las que se ha corregido o contenido la situación de riesgo informada a través de ellas.
- **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.

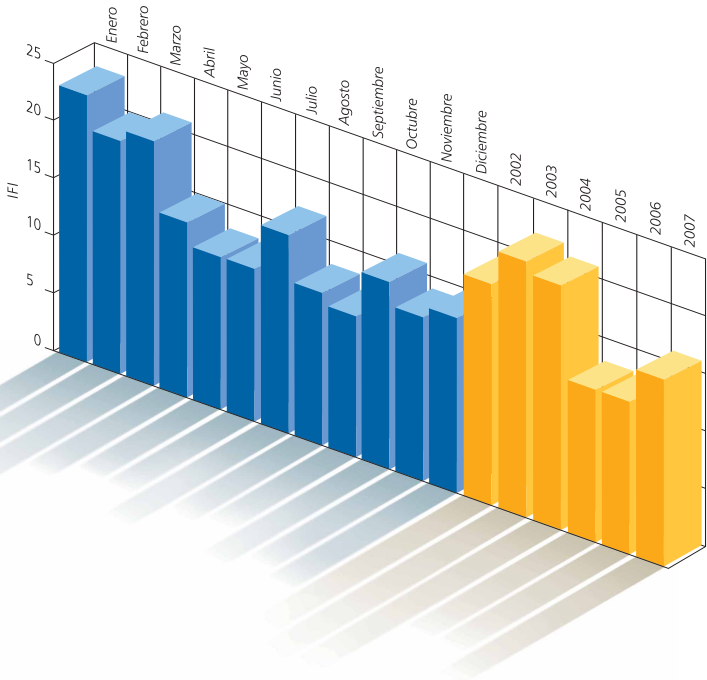
La estadística de accidentabilidad para 2007 contempla todas las plantas, –incluidas las últimas incorporadas al Grupo: La Campagnola (plantas de Mar del Plata, San

⁵ 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.

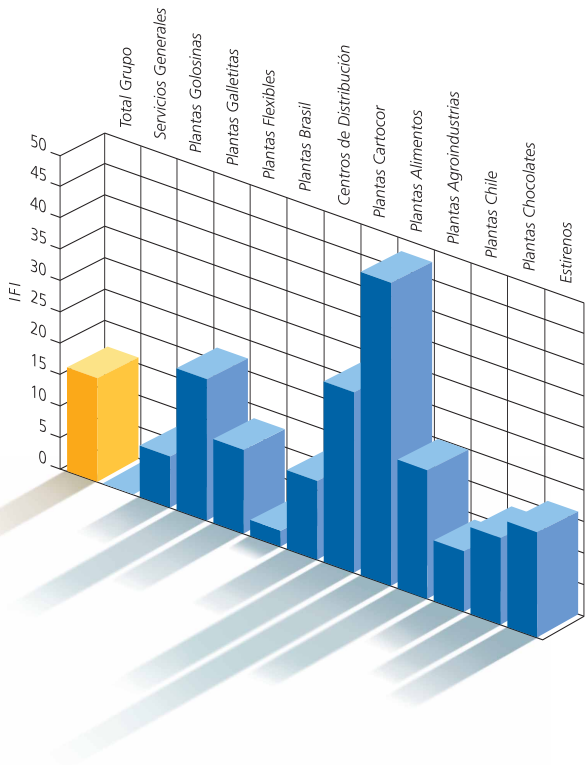
Martín y Choele Choel); Arcor do Brasil, (planta Recife); y Mundo Dulce México. En ellas, las herramientas de prevención de accidentes utilizadas en el marco del SGI están en el inicio de la implementación.

Índice de Frecuencia Incapacitante Grupo Arcor

Datos mensuales 2007 e históricos anuales



Índice de Frecuencia Incapacitante por negocios



En el marco de su Sistema de Gestión Integral, Arcor obtuvo en 2007 diversas certificaciones que reflejan la evaluación externa positiva que tiene su tarea en materia de seguridad ocupacional y cuidado del ambiente. Se trata de la norma OHSAS 18001, ahora vigente para todo el complejo de Arroyito (Córdoba), y la ISO 14001, certificada en cinco nuevas plantas.

Caramelos duros, Caramelos de leche, Chicles y Obleas, Molienda húmeda, Sabores, Central termoeléctrica, Centro de distribución, Cartocor Papel y Cartocor Cartón Corrugado: éstas son las nueve plantas que forman parte del complejo de Arcor en Arroyito, Córdoba, y que han demostrado que su sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional funciona acorde al estándar internacional OHSAS 18001.

Un logro similar alcanzaron, también en 2007, otras ocho plantas que certificaron su gestión ambiental bajo la norma ISO 14001: Alica y Candy (en Recreo, Catamarca), Dulciora y Converflex (en Villa Mercedes, San Luis), Arcor Chocolates (en Colonia Caroya, Córdoba), Bagley y Converflex (en Villa del Totoral, Córdoba) y Bagley Córdoba.

Todas ellas dieron un paso adelante. Demostraron cómo el Grupo Arcor avanza fortaleciendo su Sistema de Gestión Integral con nuevas certificaciones. Gustavo Vilar, responsable de MAHPI en Bagley, explica el alcance de este hito: "Lograr la certificación en ISO 14001 y OHSAS 18001 significa un orgullo, porque valida que estamos en el camino correcto.

Pensar en el medio ambiente y en nuestra gente nos hace más sustentables, más perdurables en el tiempo. Hoy los mercados, los clientes y consumidores están reclamando sobre estos temas y demostrarle al mundo cómo trabajamos es una ventaja competitiva. Certificar nos da credibilidad ante el mundo".

Pero ganar esta credibilidad exige una tarea ardua y compleja. Una tarea que implica relevar impactos y riesgos, plantear objetivos y establecer procedimientos sistemáticos hacia la mejora continua. "Los recursos comprometidos en la tarea son amplios y van desde lo económico hasta el cambio cultural de todos los que integramos la empresa –explica Marcelo González, jefe de MAHPI de la división Golosinas–. Por poner un ejemplo, la preparación para implementar OHSAS 18001 en Arroyito demandó el trabajo de una persona *full time* durante tres años para las 12 plantas y sectores que componen el complejo, más el tiempo invertido por cada una de las plantas elaborando planes de acción, procedimientos, mediciones, auditorías internas y capacitaciones. Algo similar ocurre con la ISO 14001". Esta tarea exigente y profesional que describe González, no obstante, no termina con la certificación.

"Ahí el trabajo recién comienza, porque hay que cumplir con lo prometido. El comité de planta o de complejo, que se forma antes de la certificación, se ocupa del seguimiento, verificando que se practiquen las actividades para mantener las certificaciones. Pero si bien hay áreas o personas que están abocadas más específicamente a la

tarea, estos sistemas involucran a todos los empleados de Arcor. Todos nos comprometemos con el medio ambiente y la salud y seguridad ocupacional. Cada trabajador, de cualquier nivel, en cada actividad y en cada jornada, hace tareas para mantener la certificación y mejorar cada día. Y una tarea muy importante es la interacción permanente con la comunidad y la toma de conciencia, ya que somos nosotros los responsables de dejar una mejor herencia a las futuras generaciones", afirma Silvana

Rigoni, responsable de MAHPI en el negocio de Packaging.

Silvia Campos, líder del área corporativa de MAHPI, concluye: "Una vez certificada, la norma trae aparejada una gran responsabilidad. Estamos diciendo que no sólo parecemos, sino que trabajamos para tener un planeta mejor, que cuidamos al medio ambiente, a nuestras personas y a todos los que viven cerca".



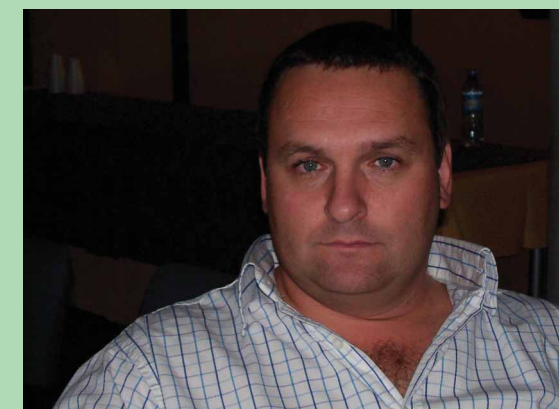
Silvia Campos, líder del área corporativa de MAHPI.



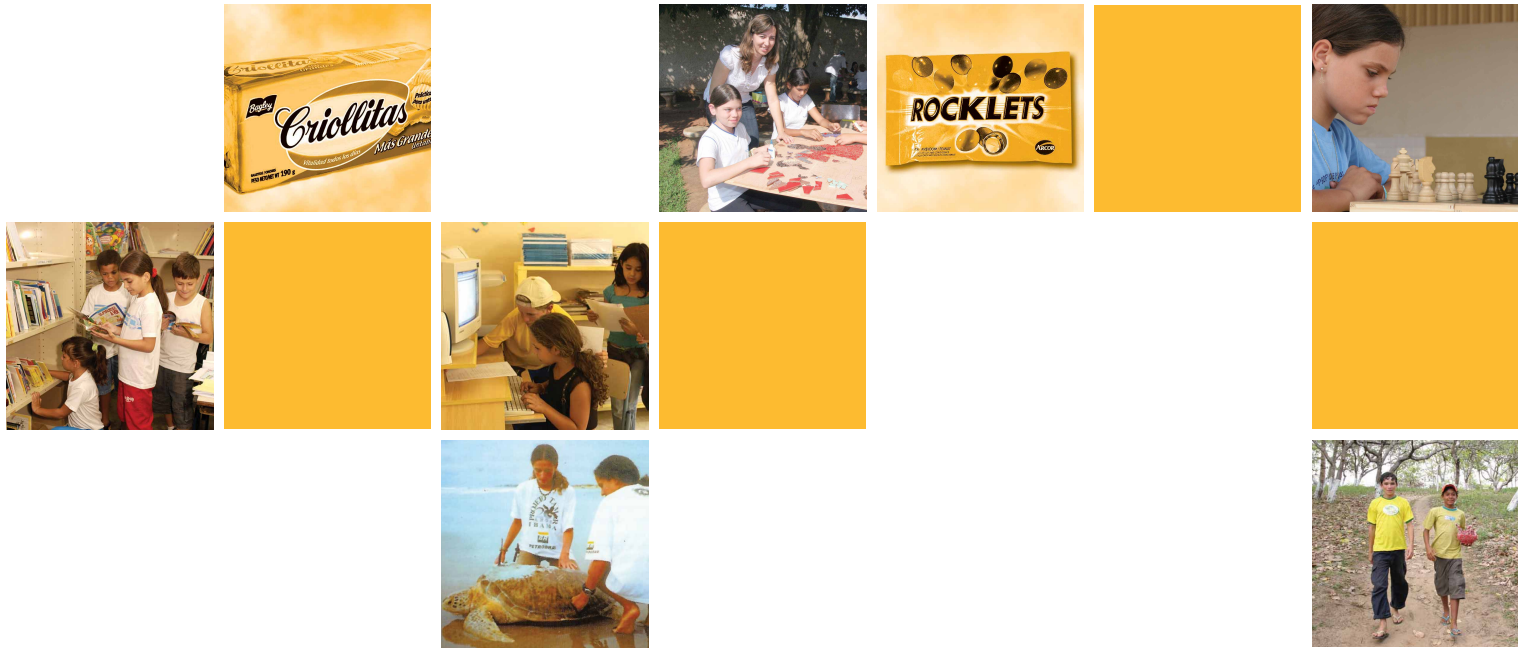
Silvana Rigoni, responsable de MAHPI en negocio packaging.



Gustavo Vilar, responsable de MAHPI en Bagley.



Marcelo González, responsable de MAHPI en negocio golosinas.



Capítulo V

La inversión social del Grupo Arcor

Crece con los demás

Pág. 90

-La inversión social en cifras

Política de Inversión Social Arcor (ISA)

Pág. 91

-Directrices de la política de ISA

-Programa Relaciones con la Comunidad

Fundación Arcor: con los chicos por un mundo grande

Pág. 94

-Iniciativas territoriales: articuladas, autónomas y locales

-Estudios e investigaciones: construir conocimiento

-Capacitación y formación: la clave para el desarrollo

-Publicaciones y divulgación: conocer y compartir

-Movilización social y pública: sumando todas las fuerzas

-Los números de la Fundación Arcor en 2007

Instituto Arcor Brasil: la mirada regional

Pág. 100

-Programas propios

-Programas en alianza

-Los números del Instituto Arcor Brasil en 2007

Caso:

Arcor en Lules y Río Seco, Tucumán: valor económico, social y ambiental, de la mano.

Pág. 104

Crecer con los demás

Arcor promueve el desarrollo de la sociedad en la que vive con el convencimiento de que las empresas sólo prosperan en comunidades que crecen. Lo hace de manera estratégica, sistemática y articulada bajo su política de Inversión Social Arcor (ISA), explicitada en 2007. Con ella se alinean, entre otras, las inversiones que el Grupo realiza en forma directa y aquellas llevadas adelante a través de la Fundación Arcor y del Instituto Arcor Brasil.



Ya en 1951, los pioneros que fundaron Arcor pensaban de este modo: no hay crecimiento posible sin desarrollo social. Esta idea fue el origen de las primeras colaboraciones que las plantas industriales de Arcor brindaron a organizaciones locales y asociaciones civiles. Y a través de los años, la acción social de la empresa se consolidó: tomó carácter profesional con la creación de la Fundación Arcor en 1991, adquirió alcance regional con la apertura del Instituto Arcor Brasil en 2004 y se plasmó definitivamente en la política de Inversión Social Arcor (ISA), desarrollada en 2007.

Es precisamente esta política la que orienta, de manera estratégica y sistemática, la inversión social del Grupo:

- A través de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil, instituciones con las cuales la empresa aspira a generar mayores oportunidades para la infancia a partir de la educación.
- Por medio de la inversión directa a nivel corporativo y de aquella realizada por las diferentes bases industriales en sus localidades.



La inversión social en cifras

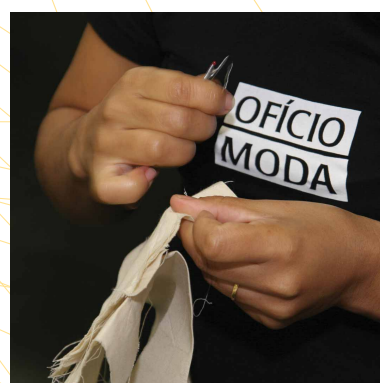
*Monto total que el Grupo Arcor destinó a la inversión social en 2007: **12.461.165 pesos.***

Detalle según destino:

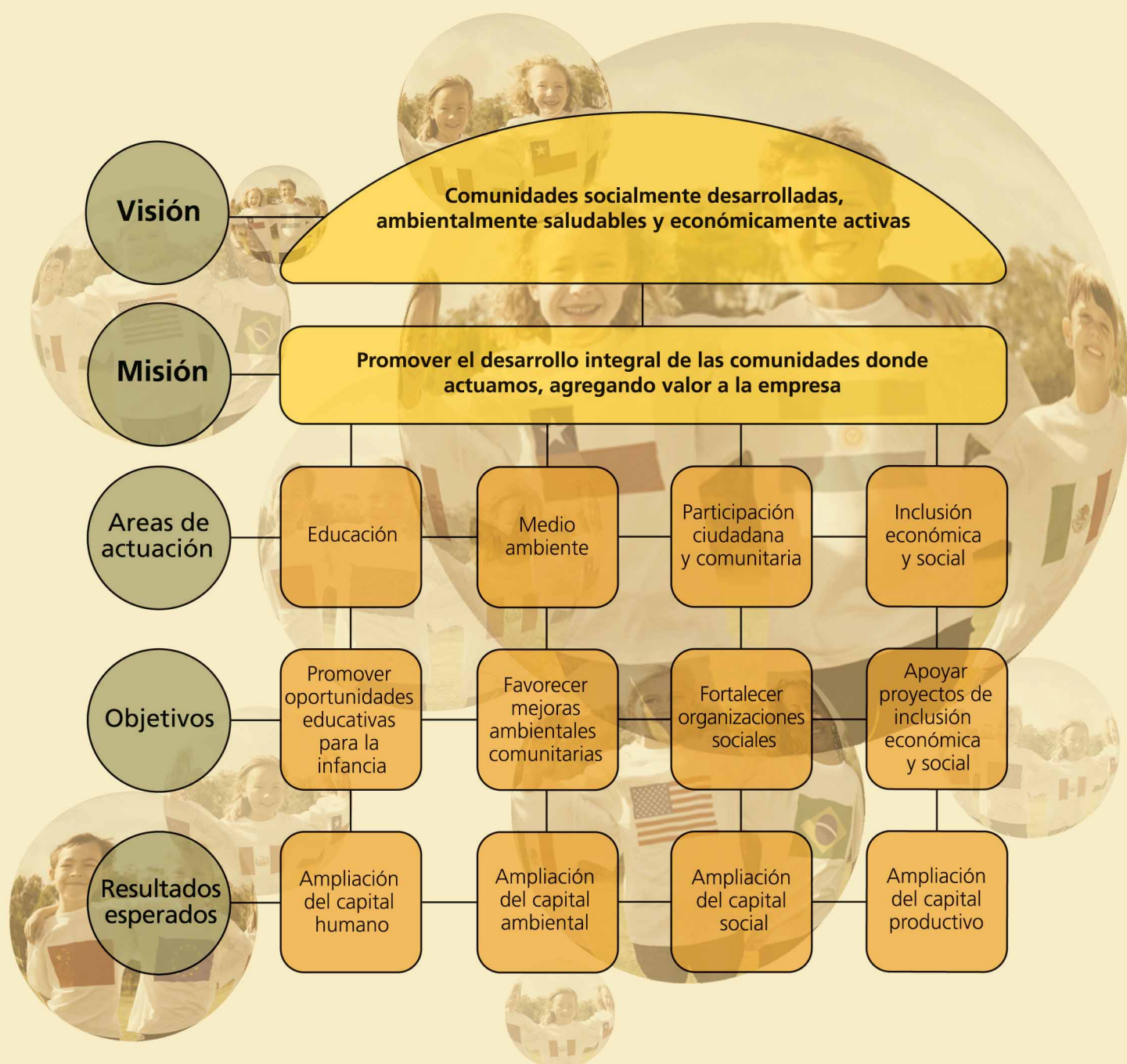
- Donaciones en productos: **7.361.435 pesos.**
- Aportes en dinero y materiales: **1.292.605 pesos.**
- Contribución a la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil: **3.807.125 pesos.**

Política de Inversión Social Arcor

En 2007 Arcor dio un gran paso en vías de sistematizar y hacer aún más estratégicas sus acciones comunitarias: desarrolló y aprobó la política de Inversión Social Arcor (ISA), que establece los criterios que orientan la canalización de recursos destinados al desarrollo integral de las comunidades en las que opera. Para este desarrollo, el Grupo realizó en 2006 un diagnóstico, que incluyó el análisis de los antecedentes de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil, las acciones realizadas en forma directa y la visión y estrategia de la compañía respecto del tema.



Directrices de la política de ISA



Programa de Relaciones con la Comunidad

Como parte de la Política de Inversión Social, Arcor estableció el Programa de Relaciones con la Comunidad. Éste se propone gestionar de manera estratégica, orgánica y eficiente las acciones desarrolladas por las bases del Grupo en las poblaciones en las cuales actúa, buscando su desarrollo integral.

En 2007, Arcor definió el modo de operar del Programa y estableció su estructura de gestión, que se apoya en dos instancias: un Comité General, a nivel corporativo, y comités locales por plantas.

Tanto la Política como el Programa fueron presentados a distintas áreas de la empresa. En 2008, serán comunicados a las bases, y el Programa de Relaciones con la Comunidad comenzará a ser implementado de manera progresiva, para que cada una designe su propio comité local. También en el marco del Programa, se realizará un relevamiento comunitario y se diseñará el proyecto operativo anual en las comunidades seleccionadas, entre otras actividades.



Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas

Ejemplo de las acciones que llevó a cabo Arcor en forma directa en materia de inversión social fue el Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas. Este programa nació en el marco de la iniciativa de la Asociación Empresaria Argentina denominada Vinculación Empresa-Escuela, y se propone apoyar proyectos de mejora educativa autosostenibles, que contribuyan a tres fines: optimizar los procesos formativos, incrementar la matriculación y disminuir la deserción de jóvenes de las escuelas técnicas de nivel secundario de las zonas en las que el Grupo tiene bases.

En 2007, Arcor implementó este programa, con el asesoramiento y la colaboración de los referentes en AEA, en las bases de Colonia Caroya, Complejo Arroyito, Misky, Recreo, Frutos de Cuyo, San Luis, San Pedro, Complejo Villa Mercedes, La Providencia, Bagley (Villa del Totoral, Salto, Villa Mercedes y Córdoba), Converflex (Villa del Totoral y Luján) y Cartorcor (Paraná y Luján), con actividades tales como pasantías educativas y capacitación a alumnos y docentes. Además, incluyó visitas guiadas a las plantas para alumnos, profesores y padres, donación de elementos para los talleres y laboratorios de las escuelas, y revisión de currículas junto con las instituciones, para determinar la distancia entre los perfiles técnicos requeridos por la industria y los programas de estudio.



Fundación Arcor: con los chicos por un mundo grande

Nacida en 1991, fruto del compromiso social que demostró el Grupo desde sus comienzos, la Fundación Arcor tiene como misión contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia. Para ello, alinea su labor detrás de dos objetivos estratégicos:

- Generar y compartir conocimientos y metodologías de trabajo sobre la inversión social.
- 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 las cinco líneas de trabajo de la Fundación, que son las siguientes:

1. Iniciativas territoriales
2. Estudios e investigación
3. Capacitación y formación
4. Publicaciones y divulgación
5. Movilización social y pública

Iniciativas territoriales: articuladas, autónomas y 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 la iniciativa **Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC)**¹, la Fundación promovió, durante 2007, trece nuevos proyectos. Entre ellos, se destacan



¹ Iniciativa desarrollada en forma conjunta con el Grupo Arcor y las fundaciones Interamericana, Antorchas, Nicolás (en la provincia de Mendoza) y Navarro Viola (en la zona del NEA).

cuatro iniciativas comunitarias que comenzaron a transitar su fase de institucionalización (Capilla del Monte y Villa de Soto, en Córdoba; Lules, en Tucumán, y Villa Krausse, en San Juan), y tres localidades que se sumaron a las que ya vienen trabajando de forma articulada para la generación de oportunidades educativas: El Alcázar y Caragatatay (en Misiones), y Colón (en Entre Ríos). En su conjunto, estas trece iniciativas involucraron a 52.380 niños y niñas, 2.948 adultos y 264 organizaciones de ocho provincias del país.

Por otra parte, se organizaron cuatro capacitaciones regionales sobre "Incidencia en políticas públicas y en infancia, educación, derechos y gestión local asociada", y se realizó el Encuentro de Intercambio y Evaluación Anual. De estos eventos participaron más de 188 organizaciones y 300 actores de las comunidades involucradas incluyendo a docentes, padres, autoridades municipales y representantes de las organizaciones comunitarias, entre otros.

En el marco de la iniciativa **Juntos por la Educación**, llevada adelante junto con Fundación Minetti y la Fundación Nicolás (como socio local en Mendoza), se aprobaron tres nuevos proyectos que contribuyen a mejorar las oportunidades educativas de la niñez en sectores con derechos vulnerados. Estos proyectos, pertenecientes a organizaciones de Córdoba y Mendoza, están destinados a 705 niños y niñas, 310 adultos y 54 organizaciones. También dentro de Juntos por la Educación se realizó el Quinto Encuentro de Capacitación e Intercambio "Nuestras prácticas con los niños: posibilidades y desafíos".

Como parte de la iniciativa **Acciones Educativas Locales**, promovidas y coordinadas desde el Nodo Argentino de la RedEAmérica, se pusieron en marcha dos nuevos proyectos. Éstos tuvieron lugar en la zona de Villa Banana (Rosario, Santa Fe) y Dock Sud (partido de Avellaneda, Buenos Aires), y se sumaron a la ya desarrollada en Maipú (Mendoza).

A través de acciones de **Apoyo a la Comunidad**, Fundación Arcor destina un fondo de financiamiento para apoyar la labor de las organizaciones dedicadas a la atención de la infancia. De esta forma, durante 2007, se apoyaron 34 proyectos, que involucraron a 170 organizaciones implicadas, 12.608 adultos y 16.980 niños y niñas.



Estudios e investigación: construir conocimiento



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 la de otras organizaciones. Durante 2007, Fundación Arcor produjo e incentivó el desarrollo de once estudios, entre los que se pueden destacar:

- Estudio sobre la iniciativa Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC): investiga la incidencia del modelo de gestión asociada, en la mejora de las oportunidades educativas para la infancia en los espacios locales donde se implementa. Su desarrollo estuvo a cargo de la Universidad Gral. Sarmiento.
- Estudio “Fundación, Empresa y Comunidad: vínculos y arreglos institucionales”: caracteriza los vínculos institucionales que empresas y fundaciones poseen para desarrollar sus intervenciones comunitarias. Este estudio fue desarrollado en el marco de la RedEAméricaA.
- Estudio “Barómetro de la Deuda Social de la Infancia” (en alianza con la Universidad Católica Argentina): investigó las condiciones de vida de la niñez en grandes conglomerados urbanos de la Argentina. A partir del trabajo con una muestra de 2.267 niños y niñas de 0 a 17 años, el estudio buscó reflejar el nivel de incidencia de las privaciones y carencias que afectan a la niñez, y exponer las brechas entre las estratificaciones socio-territoriales utilizadas.



La deuda social con la infancia²

En la Argentina urbana habitan **10.963.461** niños, niñas y adolescentes entre **0** y **17** años. El **60,7** % de ellos viven en hogares vulnerables en términos socioeconómicos, y el **65** % en hogares con bajo clima educativo. Además, se comprobó que:

- **3** de cada **10** niños y niñas en la primera infancia y casi **6** de cada **10** en la edad escolar no reciben narraciones orales.

- **7** de cada **10** niños y niñas en edad escolar y más de **4** de cada **10** adolescentes no suele usar Internet.
- **5** de cada **10** niños y niñas entre **2** y **4** años se encuentran fuera de los procesos de escolarización como jardines de infantes u otros espacios educativos.
- El nivel de inasistencia escolar en adolescentes de **13** a **17** años (al Secundario/ EGB3 y Polimodal) es de un **11,2** %.

Capacitación y formación: la clave para el desarrollo

La Fundación desarrolla e incentiva programas de capacitación y formación que buscan fortalecer a las organizaciones y personas que abordan la temática de la infancia. Para ello avanza en dos sentidos: difunde y transfiere conocimientos sobre sus prácticas y las iniciativas que apoya, y genera procesos de capacitación a partir de los contenidos más conceptuales que cruzan su campo de trabajo.

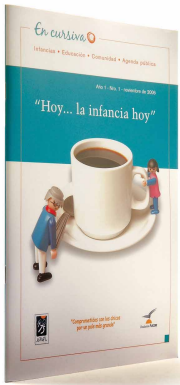


La Fundación promovió y desarrolló trece propuestas de formación en las cuales:

- **4.593** adultos y profesionales que trabajan en torno a la infancia fueron capacitados;
- **51.065** niños y niñas participaron como beneficiarios indirectos;
- **3.864** organizaciones y seis provincias fueron involucradas.

² Datos obtenidos por el estudio "Barómetro de la Deuda Social de la Infancia"; Universidad Católica Argentina - Fundación Arcor.

Publicaciones y divulgación: conocer y compartir



La Fundación promueve la divulgación de investigaciones y los resultados de sus actividades buscando movilizar a la sociedad en la generación de 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, en 2007 la Fundación produjo, editó y apoyó 24 publicaciones sobre la infancia. Además, desarrolló un motor de búsqueda temática entre las más de 90 publicaciones de la biblioteca virtual *online* del *website* de Fundación Arcor. Dicho sitio mantiene un promedio mensual de 90.000 visitas y consultas.

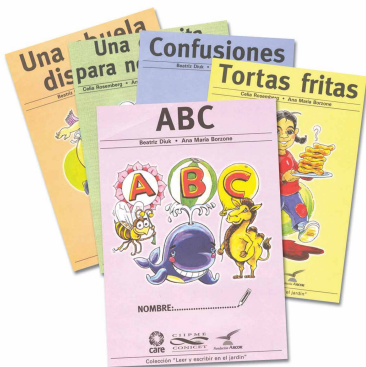


Movilización social y pública: sumando todas las fuerzas

La Fundación promueve el trabajo articulado entre los distintos actores sociales –públicos y privados– para recrear el espacio de la niñez como responsabilidad de todos. Con este fin, entre otras actividades, acerca a entidades pares a la inversión social empresaria mediante seminarios y talleres de trabajo; firma convenios con organizaciones sociales, empresas y municipios, para generar oportunidades para los niños, y busca incluir el tema en la agenda social.

Algunas de las actividades más importantes, realizadas en esta línea, durante 2007, fueron:

- La promoción de la inversión social privada en infancia con la conformación de Empresarios por la Infancia, en Buenos Aires, y Empresarios por la Educación, en Córdoba. Ambos espacios tienen la misión de articular aportes del sector empresario, a fin de incidir en las políticas públicas por la efectivización plena de los derechos de los niños y la generación de oportunidades de igualdad educativa.



- Iniciativas dirigidas a la comunidad en general, como, por ejemplo, el Programa Animarse a Ver (en Córdoba y Salta), desarrollado en alianza con Hoyts General Cinema de Argentina, el Centro de Difusión e Investigación de Literatura Infantil y Juvenil (CEDILIJ) y los gobiernos locales.
- Transferencia de un modo de abordaje comunitario: la consolidación, sistematización y conceptualización de un modelo de trabajo permitió compartirlo con el Consejo Provincial de Niñez y Adolescencia, consejos municipales locales de niñez y adolescencia de la provincia de Jujuy y la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia del Ministerio de Desarrollo Social, como una forma de contribuir en la consolidación y promoción de los procesos locales articulados por los derechos de la infancia.



Los números de la Fundación Arcor en 2007

- **108** proyectos financiados
- **11** estudios apoyados
- **24** publicaciones editadas
- **288.151** niños y niñas protagonistas de los proyectos
- **32.544** adultos que trabajan la temática de la infancia implicados
- **16** provincias cubiertas
- **7.330** organizaciones involucradas
- **2.639.253** pesos invertidos
- **8.139.588** pesos movilizados

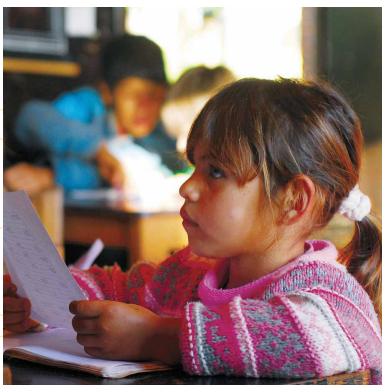


Instituto Arcor Brasil: la mirada regional

Desde su creación en 2004, el Instituto Arcor lleva adelante los proyectos de inversión social de Arcor Brasil. Y sean éstos propios o en alianza con otras organizaciones, su objetivo es uno solo: contribuir a 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, este programa tiene como objetivo apoyar pequeños proyectos en las escuelas públicas que propicien el aprendizaje y la autoestima de los alumnos, y que fortalezcan el lazo del establecimiento educativo con la comunidad. Para ello, ofrece capacitación a coordinadores y a educadores.

En 2007 el programa tuvo su cuarta edición, en la que apoyó 21 proyectos en los municipios de Río Das Pedras, Mombuca, Capivari, Piracicaba, Campinas, Bragança Paulista, Vargem y Morungaba, en el estado de San Pablo y Contagem, en el estado de Minas Gerais. En total, fueron beneficiados 9.878 niños. Además, el Programa movilizó 235.883 pesos (134.391 reales) e invirtió 43.880 pesos (25.000 reales) en la capacitación de los educadores. Por otra parte, Mi escuela crece recibió 60 nuevos proyectos, de los cuales seleccionó 25 para apoyar en 2008.

Vida, Luz y Sonido



Nacido en 2003 en Río das Pedras, este programa 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: mejorar las condiciones de salud que afectan el rendimiento escolar, brindándoles a los alumnos de primero a cuarto grado de escuelas públicas en situación de pobreza acceso a exámenes de la visión y audición. También incluye la provisión de medicamentos, anteojos y visitas a domicilio.

En 2007 Vida, Luz y Sonido atendió a alumnos de 22 escuelas municipales rurales de Bragança Paulista, con un total de 985 controles auditivos y visuales realizados en cada escuela. Los casos con alguna alteración fueron resueltos mediante consultas médicas, exámenes clínicos, donaciones de lentes y cirugías. En la fiesta de cierre del programa, estuvieron presentes 1.100 niños, además de autoridades locales.

Dulce Arcor

Escuelas, iglesias, 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 2007 Arcor donó 30.000 kilos de golosinas, chocolates, galletitas y productos de estación para 340 instituciones registradas.

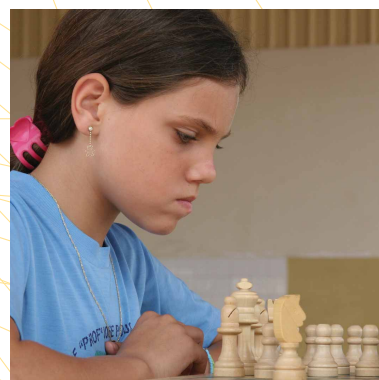


Programas en alianza

Fondo Juntos por la Educación

El Fondo Juntos por la Educación fue creado en 2004, fruto de la sociedad entre el Instituto Arcor Brasil, el Instituto C&A y la Fundación Vitae. Esas instituciones se unieron para promover una causa común: generar y potenciar oportunidades que permitan una educación integral y de calidad, para chicos de familias de bajos recursos.

En esta línea, concluyó en 2007 la primera edición del programa Educación en Tiempo Integral, cuya finalidad es 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. La primera edición contó con nueve proyectos en João Pessoa y Lucena (en el estado de Paraíba) y Campinas (en el estado de San Pablo), que llegaron a 9.160 beneficiados directos articulando 50 organizaciones. Para la segunda edición del programa ya fueron seleccionados once proyectos, que serán desarrollados en 2008 y que beneficiarán directamente a casi 23.000 personas.



Educación en Tiempo Integral: los números de la primera edición

Inversión directa	965.360 pesos (550.000 reales)
Capacitación y monitoreo	193.072 pesos (110.000 reales)
Contrapartes	2.459.035 pesos (1.401.000 reales)
Total invertido	3.617.467 pesos (2.061.000 reales)

Programa Amigos del Mar

En 2003 Arcor do Brasil lanzó el Programa Amigos del Mar, en sociedad con el Proyecto Tamar, con el fin de promover la conciencia ambiental sobre la protección de la tortuga marina y de la vida acuática en general.

Una de las acciones concretas del programa es la realización del Premio de Educación Ambiental “Amigos del mar”, que en 2007 tuvo su cuarta edición con el concurso de dibujos “Nuestras aguas siempre limpias”, realizado en seis estados.

Para este concurso fueron convocadas 7.534 escuelas municipales y 275 secretarías municipales de educación de Minas Gerais, Paraná, Río Grande do Sul, Río de Janeiro, Santa Catarina y San Pablo. Hubo un total de 1.746 escuelas inscriptas, y se recibieron 11.118 dibujos de 572.000 alumnos. El costo de la campaña fue de 403.696 pesos (230.000 reales).



Alianza con WCF-Brasil

Arcor mantiene desde 2002 una sociedad con WCF-Brasil, el lazo brasileño de la World Childhood Foundation, que trabaja para brindar mejor calidad de vida a niños y adolescentes en situación de riesgo de violencia, abuso y explotación sexual.

En 2006, Arcor suscribió al Pacto Empresarial, un acuerdo promovido por WCF y el Instituto Ethos para que las empresas asuman públicamente el compromiso de impulsar acciones contra la explotación sexual de niños y



adolescentes en las rutas brasileñas. Como parte de este compromiso, en 2007 la compañía se sumó a la campaña “En la mano correcta”, que apunta a concientizar a los camioneros sobre esta problemática, a fin de transformarlos en agentes de protección.

Algunos resultados:

- Más de 200 empresas adhirieron al Pacto Empresarial.
- La edición 2007 de la revista *Examen de Sustentabilidad*, –la publicación de negocios más prestigiosa de Brasil– incluyó en su guía cuestiones relacionadas a la explotación sexual de niños y adolescentes.
- El Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE) de la Bolsa de Valores de San Pablo (Bovespa) también incluyó el tema en su cuestionario.



Los números del Instituto Arcor Brasil en 2007

45 proyectos financiados

592.043 niños y niñas protagonistas de los proyectos

2.176 organizaciones involucradas

240 municipios de siete estados brasileños cubiertos por los programas

2.404.624 pesos invertidos (1.370.000 reales)

7.127.867 pesos movilizados (4.061.000 reales)



Las localidades de Lules y Río Seco, en Tucumán, fueron dos escenarios destacados en los que Arcor invirtió socialmente en 2007 y contribuyó a la triple generación de valor para apuntalar el crecimiento de la comunidad.

Porque el crecimiento va acompañado de la responsabilidad, el Grupo Arcor orienta su inversión social apoyando a aquellas comunidades en las que se ha convertido en un actor económico de peso. Un caso destacado es el de la provincia de Tucumán. Allí, Arcor posee una importante presencia económica concentrada en dos bases: el ingenio La Providencia y la planta Misky; y por ello, ha invertido para generar valor ambiental y social en forma integrada.

La Providencia –con sede en Río Seco– abastece parte de las necesidades de azúcar del Grupo, fabrica y comercializa melaza para productores de alcohol y levadura, y vende fibras de bagazo para producir papel. Misky, ubicada en San Isidro de Lules, elabora 42.000 toneladas anuales de caramelos, produce glucosa, almidones y derivados, y emplea a casi mil colaboradores, habitantes de la zona. Allí en Lules, en 1991, el Grupo donó doce hectáreas para la construcción de un barrio de 283 casas y una escuela, demostrando desde sus orígenes un compromiso con el desarrollo local.

Más adelante, vendrían otros ejemplos del valor social que genera Arcor en la provincia. Como las iniciativas enmarcadas dentro de Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC), que el

Grupo lleva adelante a través de la Fundación Arcor. Entre esas iniciativas se encuentra el Proyecto Creando lazos Solidarios por los Derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, que busca sensibilizar y promover a la comunidad de Lules en el ejercicio de los derechos de la niñez desde una perspectiva de género. Su amplio espacio de articulación local abarca desde la municipalidad hasta los hospitales públicos, el club y la escuela. Por su parte, otro proyecto OEC en Río Seco, la iniciativa Centro Integral Educativo, Sanitario y Recreativo del Niño y su Familia, busca promover mejores condiciones de vida en niños de cero a ocho años. Para la creación del Centro, se equiparon y acondicionaron las instalaciones de dos instituciones comunitarias: el club social y deportivo, y la biblioteca pública. Otras organizaciones involucradas fueron las escuelas, la comuna rural y el ingenio La Providencia.

A través del ingenio, Arcor también trabajó para generar mejoras ambientales en la zona. Lo hizo, por ejemplo, aplicando criterios de ecoeficiencia que favorecieran la reducción del consumo de gas. Para ello, instaló una caldera que aprovecha el bagazo, un combustible alternativo capaz de generar el 58 % del vapor requerido para la producción de azúcar. Y con ésta y otras modificaciones en el esquema de funcionamiento de las calderas, logró una reducción promedio del 80 % en el consumo de gas, respecto a las zafra 2005 y 2006.

Por otra parte, desde el área de MAHPI

(Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial) del ingenio surgió en 2007 el proyecto Educación Ambiental Comunitaria. Su objetivo: generar conocimiento y sensibilidad ambiental –además de la posibilidad de intervenir concretamente en situaciones de cuidado del entorno– en niños, padres y organizaciones. Su metodología incluyó una campaña de reciclado de papel y cartón para su posterior venta, la recolección de materiales con componentes tóxicos (como es el caso de las pilas), el descarte responsable de residuos y capacitaciones en escuelas sobre estas temáticas. La Fundación brindó apoyo técnico para colaborar con el personal de MAHPI.

El Programa de Vinculación de Escuelas técnicas también articuló a distintos actores, esta vez con alcance nacional. Esta iniciativa –que apuntó a elaborar proyectos autosostenibles para mejorar de manera integral los procesos formativos en las escuelas– pasó también por Lules y Río Seco. Las actividades incluyeron visitas a la planta, formaciones para docentes, donaciones de materiales al laboratorio de Química de la escuela de Lules, apoyo a proyectos de desarrollo comunitario e incorporación de pasantes en el ingenio La Providencia y la planta Misky.

Sergio Reynoso, técnico del OEC en la zona, explica los cambios que vive la comunidad de Lules a raíz de iniciativas como ésta: “Me parece que el trabajo de años, de distintas personas e instituciones, está dando frutos en Lules.

CASO

Hoy podemos ver los logros que hacen que este enunciado, aparentemente tan imposible y tan abstracto, que es el de ‘construir espacios locales’, tiene realmente incidencia en lo público. Y eso se está produciendo, efectivamente: quienes gestionan los proyectos en cada caso están incidiendo sobre la construcción colectiva en sus localidades”.

De esta manera crecen Lules y Río Seco. De la mano de un Grupo profundamente arraigado a su comunidad, que integra el valor económico, el crecimiento social y el cuidado ambiental, para construir un futuro sustentable para todos.





Proveedores, clientes y consumidores

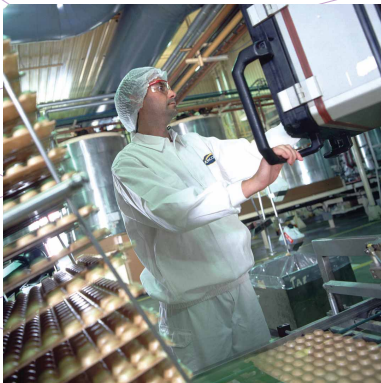
Promoviendo la corresponsabilidad social	Pág. 108
Satisfacción y seguridad, en un mismo envase	Pág. 108
-Sistema SPAC: renovación de la plataforma	
-Relación entre proveedores y clientes internos	
-Tratamiento y reducción de defectos	
La relación con los proveedores	Pág. 111
-Desde insumos alimenticios hasta servicios de correo	
-Programa de RSA con proveedores	
Innovar para crecer	
Involucrar a otros en el proceso	
-Otras acciones de fortalecimiento	
La relación con los clientes	Pág. 115
-Una red cada vez más sólida y diversificada	
-Comunicación y capacitación	
La relación con los consumidores	Pág. 119
-Servicio de Atención al Consumidor	
El SAC en la Argentina	
El SAC en Brasil y la Región Andina	
-Primera expo de orientación al consumidor	
Caso:	
Primer Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para Proveedores: crecer de la mano.	Pág. 122

Promoviendo la corresponsabilidad social

El Grupo Arcor aspira a la excelencia en todos sus productos y servicios. En pos de ese objetivo, trabaja para fortalecer la relación con cada uno de los proveedores, clientes y consumidores con los que se vincula. Y se propone construir con cada uno de ellos –más allá de su tamaño o localización geográfica– una relación comprometida y de largo plazo, que multiplique las conductas responsables a lo largo de su cadena de valor y de la sociedad toda.



Satisfacción y seguridad, en un mismo envase



“Emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicio, buscando satisfacer a clientes y consumidores”. Con estas palabras, plasmadas en su principio ético número dos, Arcor resume el compromiso con la excelencia que rige su conducta empresarial. Un compromiso que nace de elaborar productos seguros, diseñados para cumplir con las más elevadas expectativas del mercado, con materias primas que responden a estrictos parámetros de calidad. En síntesis, productos que dan forma a un mundo de sabores.

Para alcanzar este objetivo, la compañía alinea su cadena de valor detrás de diversas acciones:

- Gestiona su producción a través de sistemas de calidad y de seguridad alimentaria internacionales, cuyos requisitos están incorporados en su Sistema de Gestión Integral.
- Invierte en equipos de tecnología de última generación y los inspecciona periódicamente para que se encuentren en las mejores condiciones.
- Monitorea la relación entre clientes y proveedores internos para minimizar los defectos y maximizar el rendimiento de los insumos.
- Mantiene los procesos estandarizados y bajo control para garantizar el cumplimiento de los requisitos del producto. Para ello, utiliza la plataforma informática denominada Sistema para el Aseguramiento de la Calidad (SPAC).

En 2007, los avances en materia de calidad estuvieron

vinculados precisamente a la actualización de este sistema, a la mejora en relación entre clientes y proveedores internos, y al avance en el tratamiento y la reducción de defectos.

Sistema SPAC: renovación de la plataforma

El Grupo Arcor inició la actualización del sistema informático SPAC, utilizado por sus plantas para recolectar, almacenar y analizar los datos referidos a la calidad. Esta actualización tiene por objetivo unificar las bases de información y las estructuras de control, al tiempo que se propone renovar el *software* de procesamiento para volver aún más eficiente el sistema.

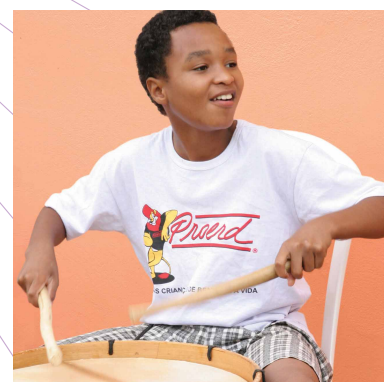
El proyecto se subdividió en tres etapas:

1. La renovación del módulo específico de evaluación de proveedores: al crear una base de datos común, permitirá que los proveedores compartidos por distintas plantas sean auditados una única vez y que las auditorías lleguen, así, a un mayor número de ellos.
2. El diseño y puesta en marcha de un módulo que registre las especificaciones técnicas de todos los productos y materiales utilizados por el Grupo.
3. La optimización de las principales funcionalidades del sistema.

A partir de la renovación del SPAC, el Grupo contará con una herramienta más ágil, dinámica y confiable, que le permitirá continuar trabajando para garantizar la calidad y seguridad de sus productos.

Relación entre proveedores y clientes internos

Una de las ventajas competitivas de Arcor es la integración vertical de sus operaciones. Esto significa que, a diario, grandes volúmenes de materias primas y productos son intercambiados entre distintas empresas del Grupo como parte de una misma cadena de valor. En este marco, y para hacer aun más eficientes y seguras sus operaciones, la compañía trabaja fortaleciendo las relaciones de confianza entre las bases cliente y sus proveedoras.





¿Cómo se alcanza esta confianza? Trabajando en conjunto para disminuir los defectos y reclamos, para mejorar el comportamiento de los insumos y, también, para reducir los análisis e inspecciones que se efectúan cuando son recibidos, ya que acarrearán una serie de costos asociados. En 2007, Arcor avanzó en cada uno de estos aspectos a través de planes de mejora que tendieron a lograr la excelencia en sus manufacturas.

Tratamiento y reducción de defectos

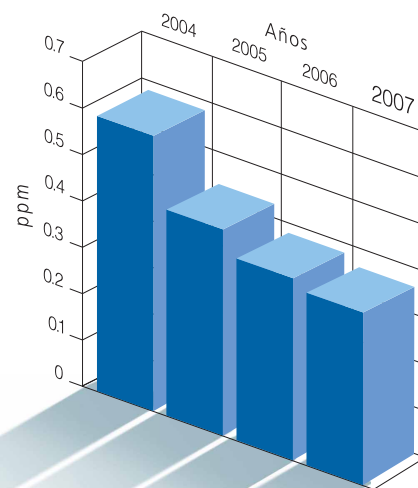


Entre los objetivos del Sistema de Gestión Integral incorporado a todas las plantas del Grupo, está el esfuerzo en pos de la mejora continua. Mejora que implica, entre otras cosas, reducir los defectos en la producción que originan reclamos en clientes y consumidores.

En 2007, el Grupo avanzó en la disminución de tales reclamos a través de diversas acciones. Por un lado, continuó con el mantenimiento de las condiciones básicas en los equipos y procesos. Por otro, adoptó nuevas técnicas para el tratamiento de defectos por parte de los equipos de trabajo en las plantas. Estos equipos utilizan técnicas de análisis de datos como la Estadística Avanzada y enfoques, como el PM (Physical Method, análisis del método físico por el cual ocurren los defectos). Con estas y otras acciones, Arcor ha logrado reducir, en los últimos años, los defectos a niveles mínimos de ocurrencia.



Índice de Reclamos de Consumidores
(en ppm - partes por millón de unidades vendidas)



Prueba de ello es la baja del Índice de reclamo de los consumidores, que pasó de 0,38 (reclamos por millón de unidades vendidas) en 2006 a 0,36 en 2007.

La relación con los proveedores

Son el primer eslabón de la cadena productiva. Abastecen de materias primas, en muchos casos estratégicas e imprescindibles para alcanzar la excelencia en los productos. Y tienen la capacidad de multiplicar las buenas prácticas que desarrollan en su relación con el Grupo hacia otros segmentos del mercado con los que interactúan. Esto representan los proveedores para Arcor y por eso la compañía no sólo desarrolla acciones para consolidar sus propias prácticas socialmente responsables, sino que se preocupa por promover la corresponsabilidad entre sus relaciones de negocio.



Compromiso, en el origen

El Grupo Arcor evalúa, selecciona y contrata a sus proveedores siguiendo estrictos criterios que dan forma a su política de abastecimiento. Estos criterios son los siguientes:

- 1. Calidad.** Arcor considera tanto la infraestructura básica y el equipamiento como las capacidades técnicas, la seguridad alimentaria y las condiciones laborales de su proveedor para definir su capacidad de entregar un producto o un servicio que cumpla con los máximos estándares.
- 2. Condiciones comerciales.** Otros tres ejes permiten saber si el proveedor es capaz de entregar propuestas comerciales de valor: su competitividad (de precios, condiciones e instrumentos de pago), su logística y servicios (plazos, forma y condiciones de entrega) y otras capacidades como la atención al cliente, la resolución de problemas, la adaptación a entornos cambiantes y la proactividad.
- 3. Valor agregado.** Arcor considera aspectos adicionales –como la solidez económico-financiera y la capacidad de innovación– y ha comenzado a evaluar de manera paulatina las prácticas de RSE llevadas adelante por los proveedores. Desde 2007, la compañía invita a sus potenciales abastecedores a firmar una carta de adhesión a los Principios Fundamentales para una Gestión Responsable, condición necesaria para resultar elegibles.

Desde insumos alimenticios hasta servicios de correo

En 2007, Arcor adquirió más de 35.000 ítems a sus proveedores, entre materias primas, materiales de empaque, elementos auxiliares y servicios. El 96 % de estas compras se concentró en pymes, motor del crecimiento económico que Arcor aspira a impulsar a través de su cadena de valor. Pero ya se trate de empresas grandes, medianas o pequeñas, ningún proveedor del Grupo aglutina más del 2,34 % del volumen total comprado, indicador que muestra un descenso año a año.

Entre los productos más importantes que la compañía adquirió en 2007 se cuentan:

- Materias primas, como cereales y derivados, cacao, lácteos, grasas y aceites, pescados, maní, frutas y hortalizas.
- Material de empaque, como cajas de cartón, frascos de vidrio, empaques flexibles, *displays* de cartulina, envases tetra, de hojalata y de plástico, *stickers* y etiquetas.
- Materiales auxiliares, como combustibles y lubricantes, neumáticos, elementos de ferretería, materiales eléctricos, bandas transportadoras, rodamientos e indumentaria.
- Servicios de telefonía fija y móvil, *tickets* aéreos, hotelería, consultoría en IT, correos y bolsines, mensajerías, taxis y remises.



Radiografía de los proveedores Arcor

Cantidad de proveedores activos:	10.000
Porcentaje por negocio:	
Arcor Argentina	86 %
Mundo Dulce México	5 %
Dos En Uno Chile	4 %
Arcor do Brasil	3 %
Arcor Perú	2 %
Tipo de proveedores activos:	
Grandes empresas:	365 (3,65 %)
Pymes:	9.635 (96,35 %)
Total de ítems comprados en 2007:	más de 35.000 ítems
Ningún proveedor concentra:	más del 2,34 % del volumen total comprado.

Programa de RSA con proveedores

Arcor continuó en 2007 trabajando para involucrar a sus proveedores en las prácticas empresariales socialmente responsables que lleva adelante. Esto le permite a la compañía cumplir con dos de sus objetivos en el camino para consolidar la RSE:

- Generar prácticas innovadoras en la materia.
- Fomentar la corresponsabilidad de los grupos con los que interactúa.

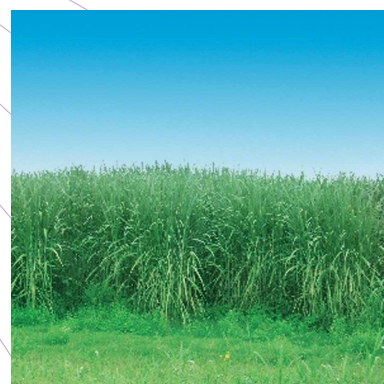
Innovar para crecer

Como ejemplo de prácticas innovadoras que Arcor viene desarrollando para instalar una gestión sustentable en la cadena de valor, se encuentran:

- Programa de Compras Inclusivas Responsables.
- Iniciativa para contribuir con la erradicación del trabajo infantil.
- Incorporación progresiva de pautas de RSE en los procesos de selección, calificación y evaluación de proveedores.

En relación con este último punto, Arcor implementó un nuevo requisito para la contratación de sus proveedores: la Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable. Se trata de un decálogo de valores vinculados a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, a las normas internacionales de trabajo definidas por la OIT y a las mejores prácticas empresarias a los que el Grupo los invita a suscribir a modo de compromiso. Dicha carta fue desarrollada junto a otras empresas en el marco de la mesa técnica Cadena de Valor del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina. Su aspiración es lograr que los proveedores se transformen, mediante un proceso gradual, integral y estratégico, en componentes claves para el desarrollo de toda la sociedad.

En septiembre de 2007, Arcor puso en marcha un plan progresivo de adhesión a la carta, que tiene por objetivo llegar al universo total de la cadena de suministro de la



empresa, comenzando por un conjunto de 300 proveedores críticos en todo el mundo. A partir de diciembre, además, el Grupo incluyó la adhesión a este documento como requisito para dar el alta a un nuevo proveedor en sus sistemas administrativos de la Argentina, estrategia que será replicada durante 2008 en todos los países en los cuales la compañía opera.

También en 2007, Arcor avanzó con la iniciativa para contribuir con la erradicación del trabajo infantil: designó un equipo interno, desarrolló un plan de acción para los próximos años y promovió, junto a más de 50 organizaciones, la conformación de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil, de la cual integra el comité directivo.



Programa de Compras Inclusivas Responsables

Promover la inclusión social de grupos vulnerables que llevan adelante una actividad productiva. Y hacerlo incorporándolos a la cadena de abastecimiento de Arcor, para crear mayor valor económico, social y ambiental. Ésa es la misión del Programa de Compras Inclusivas Responsables, que el Grupo lanzó en 2006 y que este año avanzó en la implementación de dos experiencias piloto que le permitieron identificar los factores críticos de éxito del programa. Por otro lado, continuó adelante la labor de su equipo de trabajo que está estudiando, junto a organizaciones sociales especializadas en la temática, los emprendimientos factibles de incluir, e involucró a un grupo de compradores de la empresa, para determinar objetivos concretos de acciones de compra inclusiva responsable.



Involucrar a otros en el proceso

Desarrollar una gestión socialmente responsable implica también sumar a otros en el camino. Lejos de ser algo aislado, el proceso que resulta más efectivo cuantas más voluntades multiplica. A eso apunta Arcor con el trabajo de sensibilización y capacitación de sus proveedores. En 2007, esta labor avanzó por dos vías:

- Se incluyeron mensajes de sensibilización en las órdenes de compra emitidas por Arcor SAIC. Se trata de una prueba piloto desarrollada desde diciembre de

2007 que será replicada en todas las empresas del Grupo durante 2008.

- Se lanzó el Primer Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para Proveedores, destinado a sensibilizar a abastecedores pymes del interior del país (ver más detalles sobre este programa al final del capítulo).



Otras acciones de fortalecimiento

Además de involucrar a nuevos actores en el proceso de RSE, Arcor se preocupa por apoyar su desarrollo, de manera tal de fortalecer la cadena de valor. Con esta finalidad, el Grupo logró un convenio de colaboración con Garantizar –Sociedad de Garantía Recíproca– para facilitar el acceso al crédito de las pymes integrantes de su cadena de valor. Esta iniciativa involucrará a proveedores y distribuidores estratégicos, a productores de insumos específicos (como frutihortícolas o de caña de azúcar) y a reconversiones industriales.

Con un objetivo similar, el Grupo acordó con banco Santander Río un sistema de *confirming* de cheques de pago diferido (CPD) para adelantar fondos a los proveedores. Durante 2008, se avanzará en los detalles técnicos de la operatoria.

La relación con los clientes

Son mucho más que clientes para Arcor; son socios de negocios. Porque es a través de ellos que la compañía lleva sus productos a manos de los consumidores con eficiencia, amplia cobertura y la mejor calidad. Así funciona la red de distribuidores de categoría mundial que el Grupo consolida día a día y con la cual mantiene una relación cercana y de apoyo mutuo. Del mismo modo, la compañía se vincula con sus otros canales de comercialización –mayoristas y supermercados– para hacer de la estrategia de distribución una de sus mayores fortalezas.





Una red cada vez más sólida y diversificada

Desarrollada por el Grupo en la década del 60 para sus negocios en la Argentina, la red de distribuidores se replica hoy en América Latina y cuenta con

- 154 distribuidores oficiales y 2.702 vendedores que visitan más de 250.000 puntos de venta en la Argentina.
- Más de 264.000 comercios alcanzados por 532 vendedores.
- 420 vendedores que visitan 59.000 puntos de venta, al menos una vez al mes, en Chile.
- Más de 1.600.000 bultos vendidos en México, donde el Grupo sumó 124 nuevos clientes en 2007.
- 75.000 puntos de venta, –de los cuales 11.000 fueron incorporados en 2007–, atendidos en Perú por 327 vendedores y 64 unidades de reparto.

En el resto de los países en los cuales está presente, la compañía cuenta con un sistema de comercialización que combina distribuidores oficiales con distribuidores no exclusivos, supermercados y otros canales mayoristas.

Radiografía de los clientes Arcor

	MAYORISTAS	SUPERMERCADOS	DISTRIBUIDORES OFICIALES	VENEDORES	PUNTOS DE VENTA VISITADOS
Argentina	470	32	154	2.702	251.487
Brasil	839	925 ¹	112	532	264.410
Chile	415	41	32	420	59.000
México	170	7	113	550	75.000
Perú	324	7	35	327	75.000

Comunicación y capacitación

Atender a una red comercial como la de Arcor, con un amplio alcance geográfico, requiere de un compromiso profundo. Un compromiso por crear y sostener canales de

¹ Este número incluye al total de tiendas de autoservicios y key accounts.

contacto, espacios de encuentro y capacitaciones que fortalezcan a los clientes y los alineen a la estrategia de negocios del Grupo.

Dos de estos canales son Arcor Net y Arcor GEV, incorporados por la compañía para fortalecer su relación con los comercializadores. Arcor GEV es un sistema de ventas automatizado que permite optimizar y potenciar la gestión comercial del distribuidor, a través de sus procesos internos. Arcor Net es un portal de comercio electrónico que hace más eficientes los circuitos de ventas y de calidad de servicio. Por intermedio de éste se realizan, aproximadamente, más de 15.000 transacciones por mes, es decir, un promedio de 700 transacciones por día hábil.

Además de estas instancias, la compañía utiliza la revista institucional *Tiempo de Encuentro* para llegar a sus clientes de distintos países. E insta actividades de capacitación y fidelización para potenciar la red comercial. En la Argentina, llevó a cabo encuentros en Cuyo, Rosario, el Litoral, el Noroeste y la región Centro: desde jornadas de mandos medios para titulares y supervisores de las distribuidoras hasta cursos para *merchandisers* y charlas para nuevos negocios.

Arcor también capacitó a clientes estratégicos en servicios de atención al consumidor y organizó reuniones para el canal mayorista y acciones de fidelización para distribuidores. Ejemplo de éstas últimas fueron las jornadas para supermercadistas, las visitas a planta y los viajes estratégicos con 300 clientes de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense, invitados a conocer las bases de Córdoba y Salto.

Del mismo modo, en los restantes países en los que el Grupo opera se desarrollaron distintas iniciativas para fortalecer e informar a los clientes. Revistas internas, circulares, capacitaciones y canales que simplifican los procesos de comercialización fueron los medios elegidos para mantener un contacto fluido que permita la gestión eficaz de los distribuidores.

Cientes Brasil

En Brasil, los distribuidores reciben la revista *Impulso*, son invitados a los lanzamientos de productos y participan de las reuniones semanales que comenzaron a organizarse en 2007, a partir del Programa de Excelencia.





En estas reuniones, además de recibir información, los distribuidores son entrenados según las necesidades detectadas en su evaluación.

Cientes Chile

En Chile, los distribuidores se mantienen al tanto de las novedades a través de las circulares comerciales. En cuanto a instancias de capacitación y fortalecimiento, Arcor DEU organizó en 2007 un taller de manejo de equipos, liderazgo y *coaching* para los jefes regionales, dictado por la Universidad Católica de Chile, y una presentación del proyecto 2008 Normandie, que apuntó a generar el compromiso e involucramiento de todos los distribuidores del país. También en 2007, se realizó el primer Arcor Dos en Uno Tour, que reunió en cinco ciudades base del país a la totalidad de distribuidores y sus respectivas estructuras comerciales.



Cientes México

En México, Arcor expandió su sistema de comercialización horizontal. Dado que el negocio en ese país es nuevo, la compañía capacitó a la red de distribuidores y le hizo entrega de un manual de Recursos Humanos. También impartió cursos para la fuerza de ventas de 30 distribuidores estratégicos, organizó una convención nacional para presentar el plan de ventas 2008 y desarrolló acciones de fidelización.



Cientes Perú

La comunicación interna ha mejorado y creado sinergias en el desarrollo de los ámbitos comerciales en Perú. Actualmente, los distribuidores de ese país reciben información a través de diversos canales: desde los estados de cuenta y las circulares de ventas, hasta presentaciones como la de ordenamiento administrativo y rentabilidad del negocio. En 2007, además, pudieron acceder a una capacitación económico-financiera para la toma de decisiones en la administración de empresas y a una capacitación comercial, ésta última destinada a supervisores y vendedores.

La relación con los consumidores

“Ofrecer la mejor calidad al mejor precio con el mejor servicio”. Bajo este lema, Arcor establece un compromiso único con sus consumidores que se proyecta en una gestión socialmente responsable a través de espacios de información transparentes, canales de escucha y eventos de interacción. Entre las iniciativas destacadas de 2007 al respecto, se cuentan los avances del Servicio de Atención al Consumidor (SAC) y la participación de Arcor en la primera Expo de Orientación al Consumidor.

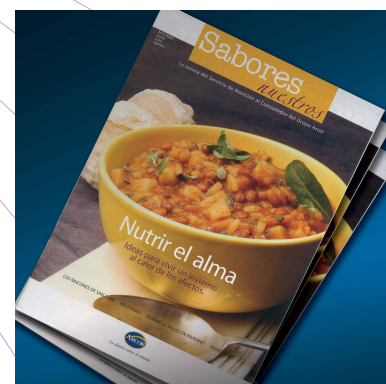
Servicio de Atención al Consumidor

Los productos Arcor están elaborados en estrecha relación con las necesidades y expectativas del mercado. Eso implica conocerlas en profundidad, a través de canales de comunicación bidireccional, que indaguen las preferencias pero también escuchen las consultas y reclamos de los consumidores. El SAC es una de las principales vías elegidas por Arcor para ello.

El SAC en la Argentina

Desde la Argentina, el Grupo escucha también a sus consumidores de Uruguay, Paraguay y Bolivia con un servicio de atención que en 2007 recibió 30.000 llamados y más de 2.000 e-mails con pedidos de información, sugerencias, felicitaciones, críticas y reclamos, entre otras consultas. Bajo la órbita del SAC Argentina se enmarcan, además, la revista trimestral *Sabores Nuestros*, las reuniones del Día del consumidor y el *newsletter* Club de Amigos –un boletín con información sobre temas de interés y promociones vigentes– entre otros canales que reciben y responden consultas. Además, este servicio se ocupa de generar archivos con preguntas útiles sobre las características de los productos Arcor e información nutricional, que se comparten con otras filiales.

Con este mismo fin de escuchar a los consumidores, la página *web* corporativa incluye una sección exclusiva de atención y la compañía mantiene abiertos un e-mail corporativo, fax y correo postal. Precisamente la página *web* fue rediseñada durante el 2007. Se creó el espacio *Club de Amigos*, pensado para que los consumidores puedan encontrar información sobre alimentación, cuidado de la



salud y otros consejos cotidianos. El año próximo se espera implementar también concursos y encuestas a través de este canal.

Día del consumidor: se trata de una jornada de fidelización que en 2007 se celebró mensualmente en Capital y Gran Buenos Aires, y que abarcó distintas temáticas relacionadas tanto con la calidad de los productos como con la percepción de los consumidores sobre los comerciales y las promociones. Además, fue acompañada de encuestas entre los consumidores registrados en el SAC, a quienes el Grupo también envía canastas con productos y tarjetas navideñas.



Sabores Nuestros y Club de Amigos: La primera es una publicación trimestral que llegó en 2007 a 10.000 consumidores, en forma gráfica y también digital, ya que puede ser descargada desde Internet. Para generar una mayor interacción con sus lectores, este año inauguró una sección con la consigna: ¿Cómo es su barrio?, que recibió numerosas cartas con fotos y descripciones de los lugares donde aquellos viven. *Club de Amigos*, por su parte, es un *newsletter* electrónico creado en 2007 y enviado a una base de datos de usuarios registrados en la página *web*. Con esta herramienta, Arcor busca conocer los intereses, expectativas y hábitos de consumo de sus consumidores, al tiempo que les brinda información sobre la compañía y sus beneficios.

El SAC en Brasil y la Región Andina

Los consumidores de Brasil son atendidos a través del SAC local, que concentró este año el 70 % de los llamados a través de un servicio de respuesta telefónica informatizada. El 22 % de las consultas restantes se resolvió por atención telefónica personal, el 8 % por *e-mail* y, se observó un descenso de los reclamos, con relación a 2006, del 5,6 % al 5,4 %.

Arcor Brasil también pone a disposición de sus consumidores una casilla de *e-mail* que se informa en los envases de los productos, una casilla postal y un sitio *web* institucional, que ofrece a su vez otros canales de comunicación de doble vía. En 2007, este sitio fue reformulado: incluyó, entre otras novedades una sección con notas sobre calidad de vida y sustentabilidad, una encuesta para conocer la opinión de los consumidores sobre diversos temas y abrió un *hotsite* especial de Navidad, que estuvo en la red durante los meses de noviembre y diciembre, poniendo a disposición de los usuarios recetas, tarjetas virtuales, concursos culturales y una línea de productos para esta ocasión.

En la Región Andina, Arcor cuenta con un SAC propio que



atiende a consumidores de Chile y Perú. En 2007, este servicio recibió 722 reclamos y 885 consultas adicionales, por e-mail o teléfono, sobre beneficios e información general. En relación al año anterior, disminuyó la proporción de reclamos un 10 % y subió la de otros tipos de contactos. Para difundir el canal de atención, la compañía distribuyó material impreso a través de los canales de venta y mejoró la comunicación a los consumidores con la renovación de la página web.



Primera expo de orientación al consumidor

En el marco del Día mundial de los derechos del consumidor, Arcor dio el presente en la Primera Exposición Ferial de Orientación en la Argentina, organizada por el Ministerio de Economía de la Nación con el propósito de impulsar los temas vinculados a los derechos del consumidor. Allí, el Grupo inauguró su propio *stand*, donde realizó exposiciones y degustaciones, distribuyó material institucional para que el público visitante conociera mejor a la compañía y brindó asesoramiento sobre temas relacionados con el consumo adecuado de los productos.

Organizada bajo el lema "Conozca de cerca sus derechos", la exposición se extendió por tres días e incluyó como participantes a las direcciones de defensa del consumidor provinciales, a empresas que integran la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL) –entre ellas Arcor– y a una veintena de asociaciones que trabajan a favor de los derechos del consumidor, además de otros funcionarios públicos nacionales y provinciales.

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 de Autorregulación Publicitaria, el Consejo Publicitario Argentino, la Asociación Brasileira de Anunciantes y el Procon (Código de Defensa del Consumidor de Brasil).

Arcor también adhirió voluntariamente al Código de Ética de Autorregulación Publicitaria, suscripto en 2007 por el Consejo de Autorregulación Publicitaria. Esta organización está integrada por la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad y la Cámara Argentina de Anunciantes, a la cual la compañía se encuentra asociada.

Primer Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para Proveedores

Crecer de la mano

En 2007, Arcor invitó a 30 proveedores estratégicos pymes a participar del Primer Programa de Formación en Responsabilidad Social Empresarial (RSE). ¿El objetivo? Acompañarlos en el camino gradual y estratégico que requiere consolidar una gestión socialmente responsable en la práctica de los negocios.

Domingo Benso es contador y gerente general de CAPYC, una cooperativa que abastece a Arcor en insumos, como envases para la mermelada Dulciora, ropa deportiva publicitaria y *pallet* plásticos. Y también uno de los participantes al Primer Programa de Formación y Acompañamiento de RSE para Proveedores que el Grupo presentó este año con el propósito de generar nuevas prácticas que fomentasen la corresponsabilidad en la cadena de valor.

Es que CAPYC resultó identificada, junto a otras 29 pymes estratégicas del interior del país, como un proveedor en condiciones de desarrollar el modelo de gestión basado en criterios de RSE. Fue invitada a participar y respondió con la única exigencia que Arcor puso: que adoptase el máximo nivel de compromiso y dedicación con el programa.

“En CAPYC, nos parece realmente muy importante que Arcor involucre a sus proveedores en el proceso de RSE que está llevando adelante, porque entendemos que es una muy buena forma de ir provocando un efecto ‘dominó’ en la toma de conciencia sobre el tema”, opina Benso, y completa: “Porque además nos coloca en la obligación moral de transmitir los conocimientos que iremos adquiriendo,

a nuestros empleados primero y a nuestros proveedores después. Lo que más me impactó hasta ahora, en la jornada de presentación del ciclo, fueron los datos sobre el perjuicio que causamos a nuestro planeta. Los conocía, pero no del modo en el que los presentaron, y realmente nos hacen tomar conciencia”.

Precisamente para continuar sembrando conciencia, Arcor extenderá este programa durante 2008, a lo largo de cinco encuentros en sus oficinas de la ciudad de Córdoba. Acompañarán el proceso expertos del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE - www.iarse.org), entidad que es referente en la materia tanto en la Argentina como en la región.

No obstante, el programa de acompañamiento es más un comienzo que un fin en la estrategia de promoción de la RSE en la cadena de valor, en cuatro fases sucesivas e integradas de trabajo:

- 1. Sensibilización y capacitación:** luego de la selección de un grupo de proveedores, se realiza un Taller de Sensibilización e Introducción a la RSE, cuyo objetivo es lograr que los participantes comprendan la importancia de formar valor tanto para su empresa como para la sociedad.
- 2. Diseño de estrategias:** los participantes reciben capacitación para identificar sus públicos de interés. A su vez, realizan dinámicas grupales e individuales que les permiten diseñar una estrategia inicial de acciones de RSE para desarrollar en su empresa.

- 3. Espacios de monitoreo y apoyo en la aplicación de tales estrategias:** durante esta fase se realiza un monitoreo de los procesos de RSE que cada participante ha aplicado en su negocio. Es por eso que participan gerentes y funcionarios destacados del Grupo Arcor, trabajando en grupos pequeños y aportando su visión técnica.

- 4. Sistematización de las mejoras y buenas prácticas desarrolladas:** durante el cierre del proceso, se elabora un mapa de mejoras y logros del proceso iniciado. También se confecciona un mapa de aprendizajes, en el que se plasma como los proveedores participantes han capitalizado conocimiento para aplicar RSE en sus negocios.



CASO

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.A.** - 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)

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.C.I.** - Arroyo Seco, Santa Fe (1997)
- **Arcor S.A.I.C.** - 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.** - Bragança 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 (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 (2007)

MÉXICO

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

PERÚ

- **Arcor de Perú S.A.** - Chancay (1996)



**Administración en Buenos Aires
y oficinas comerciales:**

Maipú 1210, 2°, 3° y 6° Piso
Buenos Aires, Argentina (C1006ACT)
Tel.: (54-11) 4310-9500
Fax: (54-11) 4310-9501

**Administración en Córdoba
y Fundación Arcor:**

Chacabuco 1160
Córdoba, Argentina (X5000IIY)
Tel.: (54-351) 4208-200
Fax: (54-351) 4208-201

www.arcor.com.ar