

# REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2011



1951



años

2011

*Compartiendo Momentos Mágicos*



*“Establecer una gestión sustentable de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales”<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

# ÍNDICE

MENSAJE DEL PRESIDENTE

MENSAJE DEL GERENTE  
CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD

CAPÍTULO 1

60 AÑOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE

-PÁG. 04-

CAPÍTULO 2

EMPLEADOS

-PÁG. 17-

CAPÍTULO 3

CADENA DE VALOR

-PÁG. 29-

CAPÍTULO 4

EL CUIDADO AMBIENTAL EN ARCOR

-PÁG. 41-

CAPÍTULO 5

ARCOR Y LA COMUNIDAD

-PÁG. 55-

TABLA DE CERTIFICACIONES  
Y PREMIOS OBTENIDOS

-PÁG. 66-

TABLA DE INDICADORES GRI  
Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO

-PÁG. 67-

## MENSAJE DEL PRESIDENTE

Una estrategia de negocios sustentable. Desde sus inicios, el Grupo Arcor actuó con la convicción de que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Este compromiso fue impulsado por valores sólidos, genuinos y perdurables, que marcaron un modo de hacer negocios desde el principio y guiaron el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

En 2011 cumplimos 60 años y lo celebramos con logros significativos. Hemos desarrollado marcas líderes que son reconocidas a nivel mundial, nuestros productos son elegidos por personas de más de 120 países, contamos con un equipo de colaboradores de 20.000 personas de distintos lugares del mundo, poseemos 40 plantas industriales en Latinoamérica que operan con altos estándares de calidad, seguridad, cuidado ambiental y de la comunidad, y contamos con oficinas comerciales en cuatro continentes.

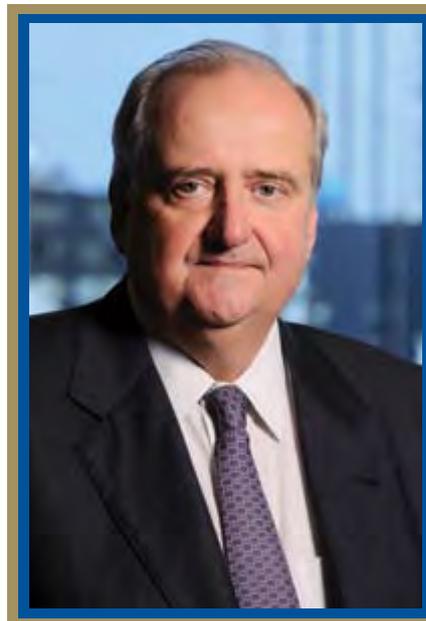
Este desarrollo está fundamentado en prácticas innovadoras y sustentables. Así lo plasmamos en la Política de Sustentabilidad Arcor, que explicita los cinco compromisos con los temas más relevantes y prioritarios para nuestra compañía desde esta perspectiva. De esta manera, con la convicción de siempre buscamos renovar nuestro enfoque de negocios para afrontar los nuevos retos en materia de sustentabilidad, desde la producción primaria hasta la llegada de los productos a cada consumidor. A través de un proceso gradual y de mejora continua apuntamos a integrar esta perspectiva en toda nuestra cadena de valor y con todos los públicos con los que nos relacionamos.

Convicción y estrategia. Tradición e innovación. Estas son las claves del compromiso de Arcor con la sustentabilidad corporativa. Creemos en lo que hacemos, y buscamos superarnos constantemente para hacerlo mejor. En este camino, la experiencia, trayectoria y tradición se unen a la innovación y al desafío de consolidar un liderazgo basado en una gestión sustentable.

Los invitamos a conocer más sobre nuestra forma de hacer negocios recorriendo las páginas de este séptimo Reporte del Grupo, que presenta a su vez nuestro progreso en el cumplimiento de los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, al cual adherimos desde 2004.

Para nosotros, competitividad y visión de largo plazo van de la mano de la sustentabilidad. Y en este sentido, tenemos aún muchos desafíos por delante.

Y esto solo lo podemos hacer trabajando conjuntamente con nuestros colaboradores, proveedores, clientes, consumidores y comunidades para construir juntos un futuro sustentable para todos.



Luis Pagani  
Presidente del Grupo Arcor.

## MENSAJE DEL GERENTE CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD

Grandes logros y renovados desafíos. Así podemos caracterizar este año, donde hemos progresado en cada uno de los tres pilares de la Estrategia de Sustentabilidad definida.

Más de 600 iniciativas con un componente específico de sustentabilidad fueron incluidas en los planes operativos de los negocios del Grupo. Un 52% de ellas estuvieron asociadas al cuidado del medio ambiente, reflejando el compromiso de Arcor con la gestión del impacto ambiental. Un importante logro en este sentido fue el desarrollo del Inventario de Carbono de los negocios de Packaging, Agroindustria y Alimentos.

Por otro lado, más de 600 gerentes y jefes planificaron cerca de 700 objetivos de sustentabilidad, lo cual impacta en su bonus anual, y 2.963 empleados participaron en 11.199 horas de formación con el objetivo de promover la construcción de una cultura corporativa comprometida con el tema. También comenzamos a implementar un programa corporativo para la inclusión laboral de personas con discapacidad, y en materia de seguridad laboral se logró el menor índice de frecuencia de accidentes incapacitantes de la historia registrada de Arcor.

En los últimos años, a partir de la consolidación de la Política de Sustentabilidad Arcor, se profundizó la promoción del tema en la cadena de valor. En este marco, en 2011, 1.792 personas participaron en 9.224 horas de formación, incluyendo actividades de sensibilización y capacitación a productores agrícolas, empresas transportistas, vigiladores y distribuidores. Además estos últimos desarrollaron en el marco de su programa de formación 140 planes de sustentabilidad para implementar en sus negocios.

En 2012, el foco estará puesto en seguir trabajando en la consolidación del Plan de Acción del Grupo basado en los tres pilares: sustentabilidad en la estrategia del negocio, en el desempeño de las personas y en el sistema de gestión. Se buscará ampliar el alcance y generar una mayor articulación entre las iniciativas desarrolladas, identificando a su vez indicadores clave para medir, monitorear y mejorar el desempeño.

En este camino, el diálogo permanente y la construcción de relaciones duraderas con todos nuestros grupos de interés continuarán siendo clave en la creación de valor compartido. A través de este Reporte, que hemos elaborado siguiendo los lineamientos de la Guía G3 de GRI, esperamos comunicar de manera clara y transparente nuestro desempeño económico, social y ambiental, dejando abierto un canal de comunicación para recibir sugerencias y así continuar mejorando nuestra gestión y rendición de cuentas.



*Claudio Giomi*  
Gerente Corporativo de Sustentabilidad.

# CAPÍTULO I 60 AÑOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE



*Planta industrial de Chocolates. Colonia Caroya, Córdoba - Argentina.*

*“Nuestro desarrollo está fundamentado en prácticas innovadoras y sustentables, que buscan influenciar a distintos actores de los mercados y sociedades donde actuamos, para generar valor a todos nuestros grupos de interés”.<sup>2</sup>*

#### **Sustentabilidad en los Planes Operativos**

Más de 600 iniciativas con un componente específico de sustentabilidad fueron incluidas en los planes operativos de los negocios del Grupo Arcor en el marco de su Estrategia de Sustentabilidad.

#### **Arcor, empresa más responsable**

1° puesto en el ranking de la Responsabilidad Social Empresaria que publica anualmente la revista Mercado, y 1° puesto en el MERCO 2011, liderando también la categoría de empresa más responsable, del ranking de Reputación Corporativa publicado por el Diario Clarín.

<sup>2</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

## Seis décadas de crecimiento

Todo comenzó hace 60 años con el sueño de un grupo de pioneros encabezado por Fulvio Salvador Pagani de crear una fábrica de caramelos con el objetivo de ofrecer productos de calidad a un precio justo para consumidores de todo el mundo.

Así nació Arcor, un grupo industrial que en la actualidad es el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, llegando a más de 120 países de los 5 continentes. A través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad formada junto al Grupo Danone, es la mayor empresa de galletas de Sudamérica.



Complejo Industrial Arroyito. Córdoba - Argentina - "Seis décadas de crecimiento".

Un conjunto de pilares hicieron posible este liderazgo: la temprana adopción de una política de exportación sólida y la constante reinversión en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales; la construcción de un modelo de distribución único en Argentina y replicado en el resto de la región; la administración exitosa de la extensa cadena productiva gracias a la cual el Grupo se autoabastece de sus insumos estratégicos y lleva adelante un estricto control de calidad; la incorporación a su portfolio de marcas líderes en toda la región; y el desarrollo de una gestión sustentable. El espíritu y los valores que impulsaron a la empresa en sus inicios, hoy siguen estando presente en la cultura del Grupo y en los miles de colaboradores que han sido el motor de crecimiento a lo largo de las últimas seis décadas.



## EL GRUPO ARCOR EN NÚMEROS <sup>3</sup>



**3.100 millones de dólares en ventas.**

**380 millones de dólares en exportaciones.**

**13 oficinas comerciales** distribuidas en América, Europa, Asia y África.

**40 plantas industriales:** 29 en Argentina, 5 en Brasil, 4 en Chile, 1 en México y 1 en Perú.

**20 mil colaboradores.**

**Más de 12.700 PyMEs** contratadas como proveedores.

**3 millones de kilogramos de producto** elaborados diariamente.

**Más de 200 lanzamientos** anuales de producto.

**Más de 824 mil puntos de venta** en la región.

**31 certificaciones** obtenidas de la norma **ISO 14001** y **18** de la **OHSAS 18001**.

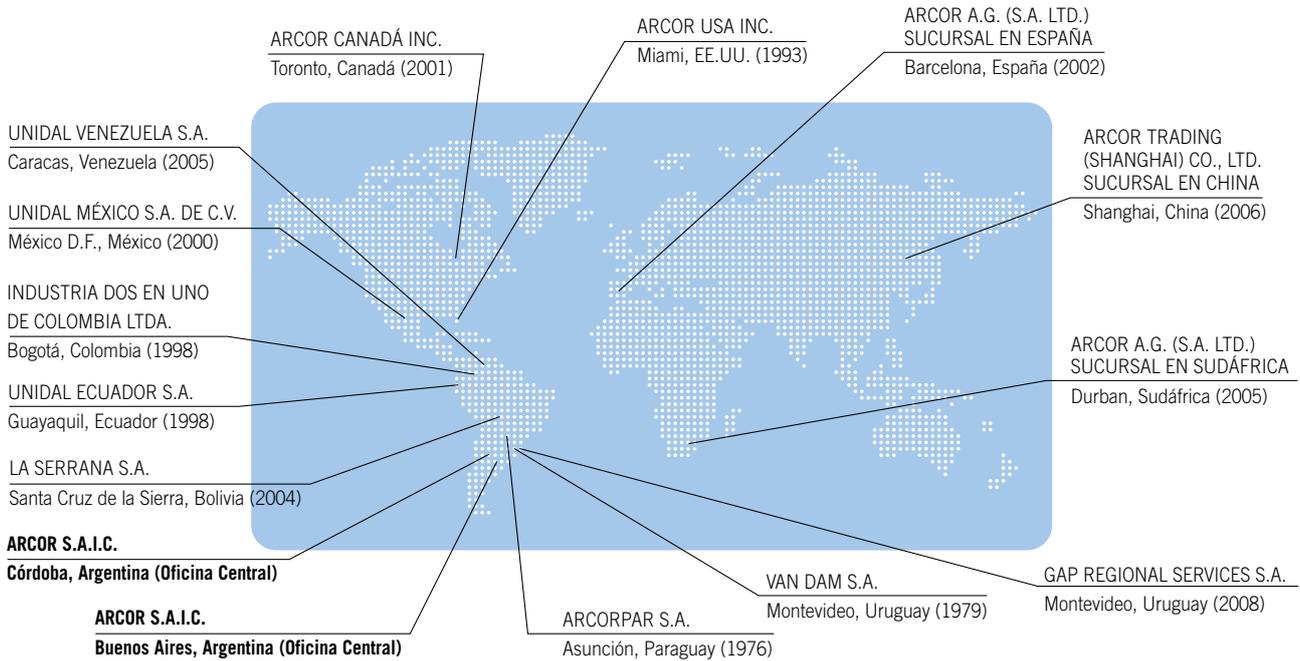
**Más de 23 millones de pesos** destinados a la **inversión social**.



<sup>3</sup> Datos al 31 de diciembre de 2011.

# El Grupo Arcor en el Mundo

## OFICINAS COMERCIALES



## PLANTAS INDUSTRIALES



## Principales negocios y marcas

Los principales negocios del Grupo Arcor son: Golosinas, Chocolates, Helados, Alimentos y Galletas. Además, la empresa se encuentra integrada verticalmente en la elaboración de sus insumos estratégicos con presencia en el negocio de materias primas agroindustriales (producción

de fructosa, glucosa, leche, azúcar, harina de maíz, sémola, alcohol etílico de cereales), y en la producción de cartón corrugado y del packaging de sus productos a través de las empresas del Grupo, Cartocor y Converflex.

**Golosinas:** elabora caramelos (reellenos, duros, ácidos, colados y blandos), chupetines, gomas de mascar (con y sin azúcar) y chicles globo, jellies, turrone, pastillas comprimidas, caramelos de leche y marshmallows.

**Chocolates y Helados:** elabora bombones y bocaditos, tabletas confitadas, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales. En Helados elabora copas, conos, palitos de agua, cremas bañadas con chocolate y bombones helados.

**Alimentos:** líder en el mercado argentino en los segmentos de mermeladas, pescados, frutas, vegetales y tomatados.

**Galletas:** elabora snacks, crackers, galletas de cereales, surtidas, rellenas, dulces, secas, productos navideños, obleas, alfajores y barras de cereales.

Para más información ver [www.arcor.com](http://www.arcor.com)



## Fortalezas del proceso industrial: El Sistema de Gestión Integral

Todas las operaciones industriales del Grupo están enmarcadas en el Sistema de Gestión Integral (SGI), diseñado para Arcor con el objetivo de lograr, mantener y mejorar los resultados que aseguren el nivel de competitividad exigido por el mercado mundial. Entre los seis componentes que conforman el SGI, la Mejora Continua es un pilar fundamental, implementado a través de diferentes etapas que contemplan las necesidades de mejorar la competitividad de la empresa, así como de respetar los tiempos de maduración de las personas.

En el marco de su Sistema de Gestión Integral, el Grupo Arcor ha certificado gran parte de sus unidades productivas bajo normas internacionales de gestión de la calidad, de gestión ambiental, de seguridad alimentaria y de salud y seguridad ocupacional. En 2011, cuatro nuevas unidades operativas certificaron la Norma ISO14001, cuatro la OHSAS18001, una la ISO9001, cuatro fueron certificadas bajo normas de seguridad alimentaria, y dos recibieron el Premio TPM (Mantenimiento productivo Total del *Japan Institute of Plant Maintenance*).

Para más información ver la tabla de certificaciones incluida a final del Reporte.

## Resultados económicos

El año 2011 finalizó con un escenario de desaceleración en el crecimiento de las economías en desarrollo, alta volatilidad en la valuación de las monedas de los principales países de la región latinoamericana y cierta incertidumbre en las perspectivas de los países desarrollados, especialmente en Europa, que aún no logra superar la crisis financiera de algunos países integrantes de los distintos bloques económicos. En este ejercicio, el Grupo consolidó sus resultados positivos, registrando un crecimiento de 24,5%

en los niveles de ventas, logrando mantener las posiciones de liderazgo de mercado, fortaleciendo el desarrollo internacional y realizando las inversiones necesarias para acompañar el crecimiento. Asimismo, se espera que para el año 2012, el Grupo profundice su estrategia de crecimiento y consolidación a nivel internacional aumentado su participación en los mercados regionales y continuando con el desarrollo de nuevos mercados con alto potencial.

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICO - FINANCIEROS <sup>4</sup>	AÑO 2011 (millones de pesos)	AÑO 2010 (millones de pesos)
<b>Ventas netas</b>	12.601,7	10.121,4
Gastos de comercialización y administración	3.222,3	2.714,3
Sueldos jornales y cargas sociales	2.618,9	1.998,7
Inversión en bienes de uso y otros activos	534,1	267,0
<b>EBITDA</b>	<b>1.073,7</b>	<b>765,5</b>
<b>Total de Impuestos</b>	<b>753,3</b>	<b>590,9</b>
Impuestos directos	413,7	335,5
Impuestos tasas y contribuciones	33,8	28,6
Impuesto a las ganancias <sup>5</sup>	305,8	222,3 <sup>6</sup>
<b>Ganancia neta del ejercicio</b>	<b>475,8</b>	<b>422,7<sup>6</sup></b>
<b>Capitalización Total <sup>7</sup></b>	<b>3.899,0</b>	<b>3.630,9<sup>6</sup></b>
Patrimonio neto	1.975,1	1.663,7 <sup>6</sup>
Prestamos No Corrientes	1.235,9	1.414,2
Prestamos Corrientes	688,0	553,1

Para más información ver la Memoria y Balance General 2011 del Grupo Arcor disponible en [www.arcor.com](http://www.arcor.com)

A su vez, durante 2011 el Grupo realizó inversiones que generarán nuevos puestos de trabajo y fomentarán el desarrollo de las economías locales, incluyendo una importante inversión en la planta de Recreo, Catamarca, para el lanzamiento de dos nuevas líneas de producto en el negocio de alimentos, y la ampliación de su planta de galletas ubicada en la localidad de Salto, convirtiéndola en una de las más grandes de América Latina. Esto implicará la creación de 300 nuevos puestos de trabajo, la ampliación de la red de gas no solo para la planta sino para la comunidad en general, la incorporación de nuevos empleados con discapacidad, y el aumento del volumen de compra de materiales auxiliares a un proveedor en situación de vulnerabilidad en el marco del Programa de Compras Inclusivas Responsables de Arcor.

Este año Arcor también anunció una inversión de 40 millones de dólares para la construcción de una nueva planta industrial de golosinas en Chile, y otra inversión de la misma magnitud para la construcción de una planta de procesamiento de maíz en la ciudad de Arroyito. Esta planta incrementará la capacidad de molienda y permitirá la elaboración de jarabe de maíz y de fructosa del Grupo, privilegiando el cuidado medioambiental a través de la compra de equipos de última generación que reducen el consumo de energía, y el desarrollo de infraestructura para generar energía propia mediante la producción de vapor y electricidad.



Planta Cartocor. Luján, Buenos Aires, Argentina.

<sup>4</sup> Todas las cifras se encuentran expresados en pesos argentinos excepto donde se indique lo contrario.

<sup>5</sup> Incluye impuestos diferidos.

<sup>6</sup> Estos indicadores son distintos al publicado en el Reporte de Sustentabilidad 2010 debido a cambios en los criterios técnicos de medición.

<sup>7</sup> Incluye Patrimonio Neto y el total de Préstamos Financieros del Grupo.

## Programa Antares: implementación de una herramienta de clase mundial



Proyecto **Antares**

Durante el año 2011, el Grupo Arcor continuó trabajando en el proyecto Antares. Este proyecto, que se inició en el año 2009, tiene como objetivo redefinir, actualizar, simplificar e integrar los principales procesos operativos del Grupo, basados en el funcionamiento estándar de la última versión disponible de JD Edwards (JDE). En este marco, el año 2011 fue clave ya que comenzaron a gestionarse las operaciones logísticas y comerciales de mercado interno y externo de Argentina con el nuevo modelo. A partir de octubre comenzaron paulatinamente a incorporarse la gestión de pedidos y facturación, la gestión de depósitos, la administración de descuentos y acciones comerciales y el control de crédito para la administración de ventas. También se continuó con la implementación del Pronóstico de Ventas, extendiendo su alcance a los negocios de Golosinas, Chocolates y Alimentos, agregando soluciones para los requerimientos y el consenso de Producción. Complementariamente se incorporó la operación de transporte a la misma plataforma tecnológica del resto de las operaciones logísticas. La operación de Comercio Exterior se incluyó en este proceso.

Al concluir el proyecto Antares, y luego de extender estos modelos a todos los países, el Grupo contará con una herramienta integrada y moderna para gestionar su operación, generando sinergias por integración de procesos y centralización de datos y una mayor capacidad de replicar soluciones modelo a todos los Negocios.

### Un modelo de negocios basado en valores

Desde sus inicios, Arcor desarrolló un modelo de negocios basado en una ideología que guía su accionar y está plasmada en su Misión, Visión, Valores y Principios Éticos.

#### 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.

#### LOS PRINCIPIOS ÉTICOS

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.
2. Emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicios, buscando satisfacer a nuestros clientes y consumidores.
3. Generar formas innovadoras de crecimiento y desarrollo que agreguen valor a la compañía y a sus accionistas.
4. Promover una comunicación fundamentada en la veracidad de las informaciones y de los hechos.
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.
6. Contribuir al desarrollo integral de las comunidades donde actuamos y de la sociedad en general, respetando sus culturas y costumbres.
7. Establecer una gestión sostenible de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
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.

#### VALORES CORPORATIVOS



##### Integridad

Asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.

##### Respeto

Mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocritica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.

##### Liderazgo

Sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos.

##### Compromiso

Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.

##### Confianza

Construimos relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.

## La Estrategia de Sustentabilidad del Grupo Arcor

Creer con una gestión sustentable: hace 60 años los pioneros que fundaron Arcor comprendieron que la empresa se desarrollaría a la par de la comunidad, promoviendo el cuidado ambiental y el progreso de las sociedades en las que operaba.

Así el Grupo Arcor fue consolidando un enfoque de negocios que busca crear valor a largo plazo, aprovechando las oportunidades y gestionando los riesgos derivados del desarrollo económico, social y ambiental.

El año 2011 fue una etapa de grandes logros y desafíos para el Grupo en materia de sustentabilidad, habiendo avanzado en cada uno de los tres pilares de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, según lo definido en el Plan de Acción 2010-2013. Dos grandes avances de este período dan cuenta del proceso de institucionalización de la sustentabilidad en el día a día de la gestión de la Compañía: la incorporación del tema en los planes operativos de los negocios, y la definición de objetivos individuales de sustentabilidad que impactan en el bonus anual de los colaboradores de niveles gerenciales y jefatura.

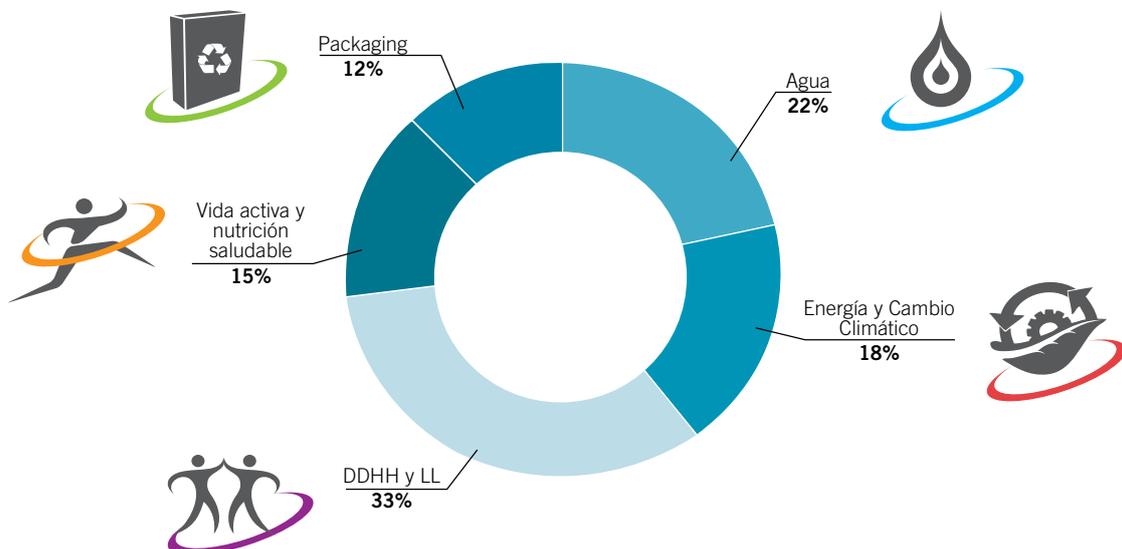


### Sustentabilidad en la estrategia del negocio

Los primeros pasos realizados bajo este pilar estratégico fueron el desarrollo de una Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Sustentabilidad para la empresa y la definición de la Política de Sustentabilidad Arcor. Luego se avanzó en la identificación de líneas prioritarias de acción e integración de esta perspectiva en el planeamiento operativo de los negocios del Grupo.

De esta manera, en 2011 cada negocio incluyó en su plan operativo anual diversas iniciativas y proyectos vinculados con los compromisos establecidos en la Política de Sustentabilidad Arcor. Como resultado, los negocios del Grupo incluyeron en sus planes más de 600 iniciativas con un componente específico.

### DISTRIBUCIÓN DE INICIATIVAS POR COMPROMISO DE LA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD ARCOR



## La Política de Sustentabilidad Arcor

Nuestro desarrollo está fundamentado en prácticas innovadoras y sustentables, que buscan influenciar a distintos actores de los mercados y sociedades donde actuamos, para generar valor a todos nuestros grupos de interés.

Considerando la interrelación de las tres dimensiones (económica, social y ambiental), y a partir de nuestras raíces, valores, principios, misión y motivación, adoptamos los siguientes compromisos, que conforman la Política de Sustentabilidad Arcor:

### Compromiso General con el Desarrollo Sustentable

- Establecer una gestión sustentable de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
- Promover el desarrollo integral de las comunidades donde actuamos y contribuir con el desarrollo sustentable de las regiones donde operamos.
- Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos dentro de nuestro ámbito de influencia, asegurándonos de no ser cómplices en casos de violaciones a éstos derechos.
- Facilitar y patrocinar acciones y proyectos para la promoción de la sustentabilidad y del desarrollo humano.
- Aplicar las mejores prácticas de conservación ambiental, minimizando y compensando los impactos de nuestras operaciones.
- Promover programas de sensibilización y capacitación, buscando concientizar a cada miembro de nuestra empresa y a toda nuestra cadena de valor, como agentes activos en la construcción de una cultura corporativa comprometida con sustentabilidad.

Además del compromiso general con el desarrollo sustentable, hemos asumido cinco compromisos específicos con los temas más relevantes y prioritarios para nuestro negocio, desde esta perspectiva:



### USO RACIONAL DEL AGUA

El agua es un recurso natural esencial para la vida en el planeta, para la sobrevivencia del ser humano y para la producción de alimentos. Entendemos que la gestión responsable de los recursos hídricos es absolutamente necesaria, contribuyendo con su conservación.

Por ello, nos comprometemos a:

- Promover la gestión eficiente del agua que utilizamos, reduciendo el consumo, reciclando y reponiendo de acuerdo con las condiciones técnicas existentes.

- Involucrar a nuestra cadena de valor en la implementación de buenas prácticas de uso del agua, promoviendo la disminución, reutilización y reciclado de su consumo.



### EFICIENCIA ENERGÉTICA Y MINIMIZACIÓN DE LOS IMPACTOS QUE CONTRIBUYEN AL CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL

Es mundialmente reconocida la influencia de las emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) en el fenómeno del cambio climático, y la creciente inquietud por la escasez de energía. En consecuencia, el mundo avanza hacia una economía baja en carbono y la búsqueda constante para elevar los estándares de eficiencia energética.

Por ello, nos comprometemos a:

- Adoptar, promover y estimular iniciativas de uso racional de la energía, por medio del consumo eficiente, buscando contribuir con la conservación de los recursos naturales.
- Asumir un abordaje proactivo y preventivo en relación a los desafíos ambientales, a través de la adopción de procesos y tecnologías limpias y de baja utilización de carbono.
- Prevenir la contaminación y estimular la práctica de reducción, reutilización y reciclado de materiales, en los procesos de desarrollo y elaboración de nuestros productos.



### USO RACIONAL DEL PACKAGING

Uno de los mayores desafíos de las empresas que comercializan productos envasados es el diseño y la gestión del packaging utilizado. Esto impacta desde la protección del producto hasta la logística, venta y disposición final.

Por ello, nos comprometemos a:

- Optimizar el uso de materiales de packaging en todos nuestros procesos.
- Apoyar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico que contribuyan a minimizar los impactos ambientales causados por el packaging de nuestros productos.
- Sensibilizar y promover en nuestra cadena de valor, las mejores prácticas de manejo de residuos y disposición final del packaging.



## VIDA ACTIVA Y NUTRICIÓN SALUDABLE

La malnutrición es uno de los grandes desafíos de nuestros tiempos, en el cual conviven la desnutrición y la falta de hábitos de vida saludables. Frente a este contexto, comienzan a surgir a nivel mundial, demandas y presiones para que todos los sectores de la sociedad y particularmente las empresas incorporen prácticas que den cuenta de estos desafíos sociales.

Por ello nos comprometemos a:

- Promover hábitos de vida saludables, en particular la alimentación saludable, la actividad física y el abandono de adicciones.
- Contribuir para la evaluación científica de las propiedades nutricionales y los efectos sobre la salud de las sustancias que componen los alimentos.
- Producir alimentos que contribuyan a nutrir con placer, atendiendo las necesidades de todos sus consumidores.
- Investigar y desarrollar líneas de productos acordes a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, y de los planes nacionales de salud, considerando la aceptabilidad de los productos y las tecnologías disponibles.
- Utilizar en la elaboración de sus productos solamente ingredientes considerados seguros según los criterios de la Organización Mundial de la Salud.
- Adoptar prácticas de publicidad y promoción responsables destinadas a difundir estilos de vida saludables.



## RESPECTO Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES

Los derechos humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que los individuos crean. La responsabilidad de respetar los derechos humanos y laborales no le corresponde sólo a los gobiernos o a los estados. Las empresas tienen la responsabilidad de hacer que se respeten estos derechos tanto en los lugares de trabajo como en sus esferas de influencia más amplias, incorporando esta nueva forma de pensar y de actuar en los negocios.

Por eso nos comprometemos a:

- Cumplir con la legislación vigente, asegurando condiciones dignas de trabajo, desarrollo laboral, mejora del conocimiento e igualdad de oportunidades, involucrando a nuestra cadena de valor en este compromiso.
- Respetar la asociación sindical voluntaria y reconocer el derecho a la negociación colectiva.
- Contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y trabajo infantil.
- Promover prácticas que contribuyan con la inclusión y la diversidad en el ámbito de actuación de la empresa.
- Facilitar y apoyar acciones y proyectos que contribuyan a la generación de igualdad de oportunidades para la infancia.

### Sustentabilidad en el desempeño de las personas

Otro de los grandes avances de 2011 fue la incorporación de la sustentabilidad en el Sistema Gestión de Desempeño de los colaboradores del Grupo. De este modo, quienes habían recibido capacitación en este tema durante 2010, debieron incluir en su planeamiento de desempeño anual al menos un objetivo específico de sustentabilidad que contribuya con la Política asumida por el Grupo. Más de 600 colaboradores, de niveles gerenciales y jefatura, planificaron cerca de 700 objetivos de sustentabilidad, convencidos de que desde su rol pueden contribuir para que Arcor sea una empresa sustentable.

A su vez, se continuó con el Plan General de Sensibilización, Comunicación y Capacitación Interna sobre la Estrategia de Sustentabilidad, implementado de manera progresiva y por niveles para que todos los colaboradores conozcan, comprendan y se comprometan con el concepto de sustentabilidad y su vinculación con una gestión sustentable.

Para más información ver el Capítulo 2 "Empleados".

### Sustentabilidad en el sistema de gestión

En 2011 se desarrolló un sistema de planificación, seguimiento y monitoreo del Plan de Sustentabilidad de la Compañía, que permitió medir los avances de los componentes de sustentabilidad de los planes operativos, en función de los compromisos de la Política de Sustentabilidad y las líneas prioritarias de acción definidas.

El Sistema contempla cuatro etapas: la sistematización y consolidación de los componentes de sustentabilidad de todos los planes de negocio, el desarrollo de pautas de seguimiento, la definición de indicadores específicos y corporativos, y la evaluación del cumplimiento del plan en función de los parámetros de seguimiento y medición establecidos.

## Gobernanza y gestión de la sustentabilidad

### Directorio

El Directorio es el órgano encargado de dirigir y administrar los negocios de Arcor SAIC. Está compuesto por cinco a doce miembros titulares, con igual o menor número de suplentes, según lo resuelva 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 la Sociedad.

La remuneración del Directorio es fijada y aprobada por la Asamblea de Accionistas, y el Directorio se reúne por convocatoria del Presidente con la frecuencia que lo exijan los intereses de la sociedad y por lo menos una vez cada tres meses.

Durante 2011 la sociedad contó con 11 Directores Titulares y tres Suplentes, venciendo sus mandatos el 31 de diciembre de 2013.

### DIRECTORIO DE ARCOR S.A.I.C. AL 31/12/11

#### PRESIDENTE:

Sr. Luis Alejandro Pagani

#### VICEPRESIDENTE:

Sr. Alfredo Gustavo Pagani

#### DIRECTOR SECRETARIO:

Sr. Jorge Luis Seveso

#### DIRECTORES TITULARES:

Sr. José Enrique Martín  
 Sr. Hugo Enrique Lafaye  
 Sr. Alejandro Fabián Fernández  
 Sr. Victor Daniel Martín  
 Sr. Fulvio Rafael Pagani  
 Sr. Joao Alves Queiroz Filho \*  
 Sr. Luis María Blaquier \*  
 Srta. Lilia María Pagani

#### DIRECTORES SUPLENTE:

Sra. Claudia Susana Pagani de Martín  
 Sra. María Rosa Pagani de Babini  
 Sra. Zunilda Ramona Giordano de Maranzana

\* Miembros independientes

### Comités

El Directorio de la Sociedad ha aprobado la conformación de los siguientes comités, que cuentan con la participación de miembros de este órgano de gobierno:

**Comité de Finanzas, Inversiones y Estrategias:** dentro de sus funciones se destaca la evaluación y aprobación del presupuesto anual, la evaluación de fuentes alternativas de financiamiento, planes de inversiones y nuevos negocios. Debe elevar periódicamente sus propuestas al Directorio para ser aprobadas.

**Comité de Auditoría**<sup>8</sup>, que incluye entre sus funciones:

- Supervisar el funcionamiento de los sistemas de control interno y del sistema administrativo contable,
- Supervisar la aplicación de las políticas en materia de información sobre la gestión de riesgos de la Sociedad,
- Considerar el presupuesto de la auditoría interna y externa,
- Revisar los planes de los auditores internos y externos y evaluar su desempeño,
- Evaluar los servicios prestados por los auditores externos y su relación con la independencia de estos de acuerdo con lo establecido por las normas contables vigentes.

**Comité de Ética y Conducta:** su principal función es velar por el cumplimiento del Código de Ética y Conducta. Está conformado por un Director de la Sociedad, el Director Ejecutivo y la Gerencia General de Recursos Humanos, las Gerencias de Sustentabilidad, Asuntos Legales, y Medio Ambiente Higiene y Protección industrial.



Oficina Central. Ciudad de Córdoba - Argentina.

<sup>8</sup> El 12 de octubre de 2010 se constituyó el comité de Auditoría (aún cuando la sociedad no se encuentra obligada a seguir esta normativa, que se conforma por cuatro directores, uno de ellos independientes)

### Código de Ética y Conducta del Grupo Arcor

A través del Código de Ética y Conducta se establece formalmente un conjunto de valores, principios y normas que orientan la actuación de la empresa, y la ayudan a garantizar la sustentabilidad tanto del Grupo como de sus grupos de interés.

En 2011 el Comité de Ética y Conducta se reunió formalmente cuatro veces para tratar diversos temas referidos al Código, incluyendo el análisis y resolución de denuncias y consultas recibidas a través de la Línea Ética administrada por la Gerencia de Auditoría Interna.

Por otro lado, también se solicitó una declaración de conflicto de interés a determinadas áreas que por la naturaleza de sus tareas e interrelaciones lo requieren, y se aprobó extender el uso de la Línea Ética a proveedores y clientes del Grupo, para que puedan realizar consultas o denuncias confidenciales relacionadas a los contenidos y el cumplimiento del Código.



### Control interno y fiscalización

El Grupo Arcor cuenta con una gerencia de Auditoría Interna que depende del Directorio, cuya misión es asegurar el control interno y servicios de consulta independientes y objetivos diseñados para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a la organización a lograr sus objetivos al brindar un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de administración de riesgo, control y gobierno corporativo, apoyando a las distintas Gerencias en la implementación y optimización de controles y procedimientos.

Asimismo, la fiscalización de la Sociedad está a cargo de una Comisión Fiscalizadora, compuesta de tres Síndicos titulares y tres suplentes, elegidos por la Asamblea General de Accionistas por el término de tres ejercicios en el desempeño de sus funciones, siendo reelegibles indefinidamente de acuerdo con el Estatuto Social, y venciendo sus mandatos el 31 de diciembre de 2013.

### COMISIÓN FISCALIZADORA DE ARCOR S.A.I.C. AL 31/12/11

#### SÍNDICOS TITULARES:

Sr. Hugo Pedro Gianotti\*  
Sr. Alcides Marcelo Francisco Testa\*  
Sr. Gabriel Horacio Grosso\*

#### SÍNDICOS SUPLENTE:

Sr. Victor Jorge Aramburu\*  
Sr. Carlos Gabriel Gaido\*  
Sr. Daniel Alberto Bergese\*

\* Miembros independientes



Oficina Central. Buenos Aires - Argentina.

## Comité de Sustentabilidad Arcor

Desde el año 2010, el Grupo Arcor cuenta con una estructura organizacional para la gobernanza y la gestión de la Sustentabilidad, con reporte a la máxima conducción de la empresa, integrada por el Comité de Sustentabilidad Arcor y la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad.

El Comité de Sustentabilidad Arcor es liderado por el Director Ejecutivo y está conformado por miembros representativos de la máxima conducción del Grupo.

El Presidente del Directorio es a su vez el Presidente del Comité de Sustentabilidad, y lidera las definiciones estratégicas en estos temas, recibiendo periódicamente informes con los avances en la gestión sustentable del negocio. Además, también se presenta anualmente a los accionistas el Reporte de Sustentabilidad, con la evolución y los desafíos en esta materia.

En 2011 el Comité se reunió cuatro veces para supervisar los avances de la Estrategia de Sustentabilidad y mantenerse actualizado en las últimas tendencias a través de presentaciones de referentes externos en la temática, ejerciendo sus atribuciones, entre las cuales se destacan:

- Asesorar a la conducción en aspectos referidos a la gestión sustentable y participar activamente en la identificación y en el tratamiento de asuntos críticos de alto impacto para el Grupo.
- Acompañar y aprobar las decisiones y recomendaciones de los Grupos de Trabajo en Sustentabilidad.
- Recomendar y acompañar a las áreas y negocios en la implementación de políticas, estrategias y acciones de sustentabilidad.
- Evaluar el desempeño de la empresa respecto a la sustentabilidad de sus negocios, y al relacionamiento con sus públicos.

Como complemento de la gobernanza, la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad continuó a cargo de la gestión, actuando como fuente de información e impulso para la innovación en las prácticas de sustentabilidad; facilitando y brindando asesoría técnica a las distintas áreas de la empresa; y monitoreando la implantación de la Política de Sustentabilidad Arcor.

## El espacio público como motor del desarrollo

El Grupo Arcor participa activamente promoviendo en más de 60 organizaciones espacios de intercambio entre empresas, gobierno y organizaciones sociales, para fortalecer al sector privado en Latinoamérica y trabajar de manera articulada en pos del desarrollo sustentable.

En 2011 compañía siguió participando en el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS); en el Pacto Mundial de Naciones Unidas; en el Grupo de Fundaciones y Empresas (GdFE); en el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE); en RedEAmérica; en IARSE Argentina y ETHOS Brasil y en los cuerpos de gobierno de las siguientes iniciativas:

- Comité directivo de la Red de Empresas Contra el Trabajo Infantil, la cual opera en el marco institucional de la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; con el objetivo de promover y apoyar programas contra el trabajo infantil, a través del apoyo de más de 80 empresas, y con el asesoramiento de la OIT y de UNICEF.
- Directorio de la Red Mundial de Banco de Alimentos, una organización internacional que trabaja para reducir el hambre en el mundo, conseguir más alimentos y mejorar la capacidad de distribuirlos de manera eficiente, a través de los Bancos de Alimentos, presente en diversos países del mundo.

Asimismo, a través de la participación en más de 70 congresos, eventos de universidades, investigaciones y medios de comunicación Arcor impulsó el diálogo sobre la sustentabilidad con diversos públicos. Esto fue reforzado con el lanzamiento de la Estrategia de Redes Sociales que, entre otros objetivos, busca posicionar al Grupo como una empresa sustentable, cercana, innovadora, e interesada en lo que sienten, piensan y necesitan sus grupos de interés.

<sup>9</sup>Hasta octubre 2011.

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2011

### ARCOR, EMPRESA MÁS RESPONSABLE

El Grupo obtuvo por primera vez el puesto N° 1 en el ranking de la Responsabilidad Social Empresaria que publica anualmente la revista Mercado. Realizado por sexto año consecutivo por la encuestadora DatosClaros, este ranking tiene como objetivo indagar la opinión del público sobre la RSE y las empresas.

A su vez, Arcor obtuvo el 1° puesto en el MERCO 2011, el ranking de Reputación Corporativa realizado por la consultora española Villafañe y Asociados y publicado en el Diario Clarín. Asimismo, el Grupo fue reconocido como la empresa más responsable, destacando el comportamiento ético, la contribución a la comunidad, el comportamiento con los empleados, el compromiso medioambiental y la transparencia y el gobierno corporativo.



### REVISTA PRENSA ECONÓMICA

**1° puesto** en el Ranking Total de Prestigio Empresario, y Luis Pagani, presidente del Grupo, fue elegido como el empresario más prestigioso de la Argentina por octavo año consecutivo.

### REVISTA APERTURA

**1° puesto** por noveno año consecutivo en el Ranking de Imagen 2011, donde se destacan las 100 mejores empresas de la Argentina.

### REVISTA PUNTO A PUNTO

**2° puesto** en el "Ranking de las empresas de Córdoba" realizado por la revista Punto a Punto.

### REVISTA APERTURA

**2° puesto** en el Ranking de las 30 marcas Top realizado por SEL Consultores para la revista Apertura.

### REVISTA FORTUNA

Arcor fue reconocida como la mejor empresa alimenticia de la Argentina en el ranking de las Mejores y Mayores empresas del país.

### ÁMBITO FINANCIERO

**2° puesto** en el ranking de las empresas con mayor prestigio que realiza anualmente la consultora CEOP. Publicado por el diario Ámbito Financiero, Arcor también fue reconocida con un premio especial a la Honestidad y Ética Empresaria.

### LA VOZ DEL INTERIOR

Premio a Luis Pagani "Empresario destacado 2011" en el rubro Industria.



## CAPÍTULO 2 EMPLEADOS



Oficina Central. Ciudad de Córdoba - Argentina.

*“Facilitar y patrocinar acciones y proyectos para la promoción de la sustentabilidad y del desarrollo humano”.<sup>10</sup>*

### **Sustentabilidad en el Sistema de Gestión de Desempeño**

Más de 600 colaboradores de niveles gerenciales y jefaturas incorporaron objetivos de desempeño vinculados con los compromisos de la Política de Sustentabilidad Arcor.

### **Inclusión laboral de personas con discapacidad**

En 2011 se puso en marcha este Programa en la empresa, comenzando con experiencias en seis plantas del Grupo en Argentina, estableciendo objetivos concretos de inclusión laboral y dando continuidad a las iniciativas que el Grupo venía desarrollando en Brasil y Salto (Provincia de Buenos Aires) .

### **Encuentros de comunicación en Sustentabilidad**

1.858 colaboradores del Grupo en Argentina, Brasil, Chile, México y la División Internacional participaron en encuentros de comunicación en Sustentabilidad, coordinados por 35 multiplicadores internos especialmente designados para esta tarea.

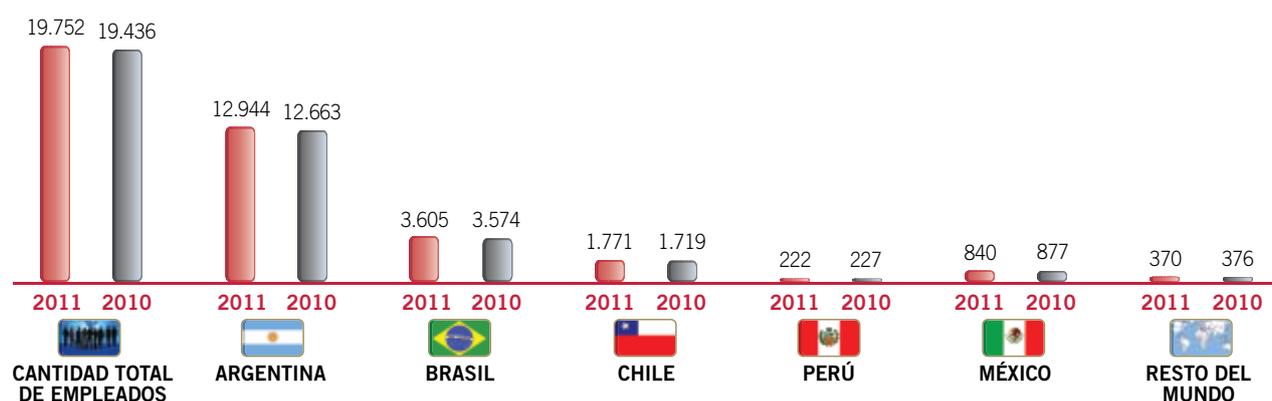
<sup>10</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

## Las personas que hacen Arcor

Cerca de 20 mil colaboradores impulsan el crecimiento de Arcor día a día, aportando con su trabajo a la consolidación de una empresa sustentable. Siendo uno de los principales empleadores industriales de América Latina, el Grupo promueve el bienestar y desarrollo de su equipo de trabajo, que constituye un eslabón clave en las ventajas competitivas de la compañía.

## Dimensión del Capital Humano

### EMPLEADOS POR PAÍS <sup>11</sup>



### EMPLEADOS POR TIPO <sup>11</sup>

	AÑO 2011	AÑO 2010
<b>Por Categoría</b>		
Director	8	8
Gerente	323	305
Jefe	684	627
Analista/Supervisor	2.641	2.570
Administrativo/Operario	16.097	15.926
<b>Por Género</b>		
Empleados hombres	76%	75,6%
Empleados mujeres	24%	24,4%
<b>Por Antigüedad</b>		
Antigüedad promedio	10,7	10,5
<b>Por Edad</b>		
Edad promedio	35,5	35,3
Dotación mayor a 45 años (%)	21,2%	20,1%
<b>Otros Indicadores</b>		
Dotación bajo convenio colectivo de trabajo (%)	89%	89%
Rotación media de empleados <sup>12</sup>	12,3%	9%
Nuevos ingresos de empleados <sup>13</sup>	1.227	981
Rotación media de nuevos empleados <sup>14</sup>	1,8%	1,07%

<sup>11</sup> Incluye todas las modalidades de contratación de personal propio activo.

<sup>12</sup> Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias del personal propio efectivo sobre la dotación total al 31 de diciembre de 2011 del personal propio efectivo.

<sup>13</sup> Calculado como ingresos de personal propio, efectivo. No incluye Mundo Dulce.

<sup>14</sup> Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias del personal propio efectivo que ingresó durante el año 2011 sobre la dotación total al 31 de diciembre de 2011 del personal propio efectivo. No incluye Mundo Dulce.

## Una puerta de entrada al crecimiento

Arcor brinda oportunidades de ingreso a través de procesos confiables y transparentes que incluyen la asesoría de consultoras externas, publicaciones en sitios web, el Programa de Pasantías, y un Plan de Vinculación con Universidades.



En este marco, y con el objetivo de posicionar al Grupo Arcor como un lugar de preferencia para desarrollar la carrera profesional de los mejores talentos en el mercado laboral, en 2011 la empresa participó en 32 encuentros con universidades nacionales e internacionales, abarcando congresos, ferias de empleo y presentaciones institucionales. A su vez, se firmaron 26 convenios, un 58% correspondiendo a Universidades de Alto Interés<sup>15</sup>, y se establecieron convenios marco que abarcan a universidades regionales de la Argentina. De los 71 pasantes que ingresaron en Argentina en 2011, un 89% provienen de Universidades de Alto Interés, reforzando la importancia de la vinculación con estas instituciones académicas. En Brasil actualmente se cuenta con 24 pasantes, y en Chile fueron 30 los pasantes incorporados este año.

En 2011 se lanzó en todas las empresas del Grupo en Argentina, negocios Internacionales y filiales sur, el Programa "BIA - Búsquedas Internas Arcor", que apunta a desarrollar a los recursos humanos, identificando el mejor talento para una determinada posición y al mismo tiempo dando respuesta a las inquietudes de crecimiento de los colaboradores. A lo largo del año, en Argentina se realizaron 43 búsquedas internas, y se recibieron 55 postulaciones desde el nuevo sitio de BIA en la intranet, cubriendo cuatro vacantes internamente. En Brasil, a través del Programa de Oportunidades Internas se logró una tasa de cobertura de cercana del 80%, y en Chile se desarrollaron 7 búsquedas internas, con un 30% de cobertura.

A su vez, se continuó con el Programa de Jóvenes Profesionales que apunta a incorporar profesionales de alto potencial con interés de desarrollo en plantas industriales. En 2011 en Argentina ingresaron 14 jóvenes profesionales, en Brasil 8 y en la Región Andina 4. A través del Programa, los jóvenes participaron en un plan de inducción y formación, rotaron por los distintos negocios, fueron asignados proyectos de mejora y contaron con un mentor y con evaluaciones periódicas de desempeño.



### INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El proyecto se desarrolla desde 2011 con el fin de instrumentar, en los procesos de selección e incorporación de personal, criterios de igualdad de oportunidades para personas en situación de discapacidad. Para ello, prevé la adecuación gradual de instalaciones edilicias, equipamientos, sistemas y procesos bajo los criterios de acceso universal.

El diseño del proyecto fue realizado a través de la conformación de un equipo de trabajo corporativo integrado por 12 personas de distintas áreas y negocios que fueron capacitados en la temática. Actualmente, seis plantas del Grupo ya establecieron objetivos concretos para la incorporación de personas con discapacidad, y también se dio continuidad a las experiencias de inclusión laboral implementadas en Brasil y Salto (Provincia de Buenos Aires).

<sup>15</sup> Universidad de Alto Interés: Instituciones Académicas de nivel Universitario consideradas de gran prestigio académico situadas en las diferentes locaciones de las operaciones del Grupo Arcor.

## Desarrollo Profesional en Arcor

Arcor cuenta con diversas herramientas clave para alinear el desarrollo profesional de sus colaboradores a los objetivos estratégicos de la compañía. A través del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), planifica, evalúa y optimiza el rendimiento anual de sus empleados. Por otra parte, el Planeamiento de los Recursos Estratégicos (PRE) le permite desarrollar y retener a los talentos clave, contribuyendo a la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.



Oficina Central. Ciudad de Bs. As. - Argentina.

### Sustentabilidad en el Sistema de Gestión del Desempeño

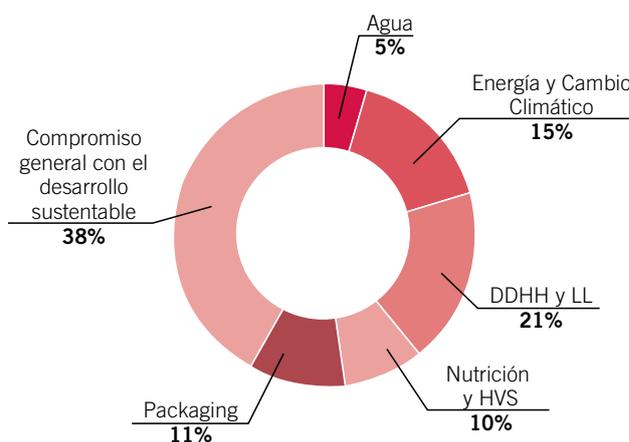
En el Grupo Arcor el 100% de los empleados recibe una evaluación de desempeño.

Para los empleados fuera de convenio esta evaluación se realiza a través del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), que en el año 2011 incluyó por primera vez la variable de sustentabilidad en los niveles gerenciales y de jefatura de todo el Grupo. De este modo, aquellos colaboradores que recibieron capacitación en este tema en 2010, durante 2011 debieron incluir en su planeamiento de desempeño anual, al menos un objetivo específico de sustentabilidad que contribuya con la Política asumida por el Grupo.

Como resultado, durante la primera etapa de desarrollo del SGD, más de 600 colaboradores de niveles gerenciales y de jefatura incorporaron cerca de 700 objetivos de sustentabilidad en su planificación anual, convencidos de que desde su rol pueden contribuir para que Arcor sea una empresa sustentable. Reducción de consumo de agua y energía; sensibilización y concientización sobre sustentabilidad; reemplazo de materiales de packaging, reutilización y reciclado; mejoramiento nutricional de productos, promoción de hábitos de vida saludable, relaciones con la comunidad, inclusión y diversidad fueron algunos de los temas que se incorporaron a los objetivos de desempeño.

A su vez, se observó un alineamiento entre los objetivos del SGD y las iniciativas incluidas en los Planes Operativos de cada negocio, y se constató la eficiencia de las herramientas diseñadas para ayudar a las personas a desarrollar sus objetivos, que incluyeron instructivos y capacitaciones. El SGD del personal fuera de convenio se complementa con un sistema de gestión de desempeño implementado por cada negocio para los empleados comprendidos en convenios colectivos de trabajo. En este marco, los colaboradores reciben anualmente un reconocimiento por desempeño en función de los resultados de las evaluaciones realizadas.

### DISTRIBUCIÓN DE OBJETIVOS POR COMPROMISO DE LA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD



### Gestión del talento: retención de futuros líderes

A través del Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE), Arcor busca asegurar la generación de líderes para el futuro de la organización. Este proceso bianual analiza los puestos críticos de la organización y sus posibles reemplazos para generar, desarrollar y retener al *pool* de talentos.<sup>16</sup>

Durante 2011 se completó la tercera edición del PRE, con la realización de los *Round Tables* (mesas redondas) transversales de las áreas de Suministros y Desarrollo para completar la visión que cada Negocio tiene sobre su *pool* de talento. Como resultado del proceso este año, el 72% de las promociones a niveles gerenciales se cubrieron con colaboradores del *pool* de talentos, siendo 80% el índice de cobertura interna de las posiciones gerenciales del Grupo.

<sup>16</sup> Pool de talentos: está formado por los colaboradores considerados como sucesores para un puesto crítico y jóvenes profesionales con alto desempeño y potencial que requieren más de 2 años para ocupar un puesto crítico.

## RECONOCIMIENTO SGI

Desde 2008 Arcor realiza el programa Reconocimiento SGI (Sistema de Gestión Integral), que está orientado a reconocer el esfuerzo, las mejoras y los logros obtenidos del trabajo en equipo en las diferentes plantas y áreas del Grupo.

El año 2011 marcó un crecimiento en la participación de los empleados en este Programa. Se presentaron 195 trabajos y formaron parte del proceso un total de 1.272 colaboradores de todas las plantas de Argentina, Chile, México y Perú (estas dos últimas por primera vez).

Como cierre del proceso, al igual que en los años anteriores se realizó la presentación de los trabajos seleccionados en cada uno de los 12 Negocios en un evento realizado en la Ciudad de Carlos Paz, Córdoba. Durante esta presentación se reconocieron especialmente tres trabajos en función

de los aspectos que el SGI promueve: Trabajo en equipo, Aplicación de la metodología, Logro de resultados, Innovación y Tiempo aplicado.

Los tres trabajos premiados en esta cuarta edición del Programa fueron: “Eliminación del defecto de calidad. Envase abierto defectuoso de Línea 2”- Planta Galletas Córdoba, Negocio Bagley Argentina; “Reducción de fallos en equipos calandras”- Planta Converflex Totoral, Negocio Packaging; y “Eliminación del polvo de azúcar como antiadherente en chicle laminado”- Planta Mundo Dulce, Negocio Golosinas México. Además, fueron entregadas dos menciones especiales: a la Planta de Estirenos, por haber realizado la mayor cantidad de trabajos de mejora en 2011, y a la Planta de Molienda Húmeda, Arroyito, por su trabajo destacado en el aporte a la sustentabilidad.

## Formación para la gestión sustentable del negocio

En función al puesto de trabajo, el desempeño y el plan de desarrollo de cada colaborador, Arcor implementa programas de capacitación que responden a las necesidades de cada negocio, planta o país, y están alineados a la estrategia de la compañía. De esta forma, busca desarrollar el talento de las personas, potenciando sus capacidades profesionales y acompañando su crecimiento profesional, consolidando al mismo tiempo el liderazgo del Grupo en el mercado.

A través de Universidad Arcor, la empresa cuenta con una herramienta estratégica para fortalecer las competencias del Grupo, desarrollando programas de formación presencial y de *e-learning* dirigidos a todos los colaboradores. En este marco, y bajo el segundo pilar de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, en 2011 se desarrollaron espacios de formación vinculados específicamente a esta temática, incluyendo las siguientes iniciativas:

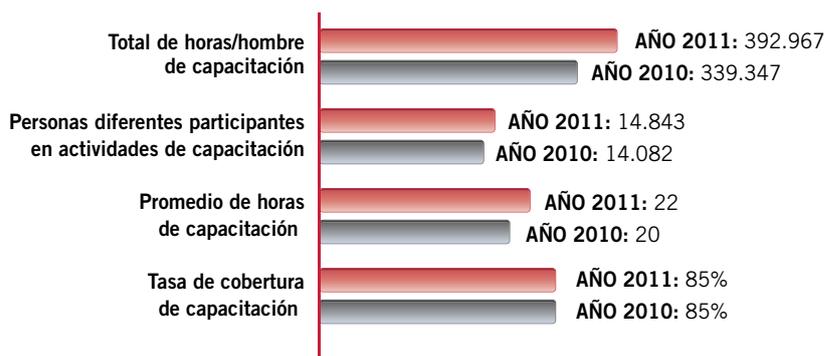
- **Programa de Liderazgo:** busca colaborar con la implementación de los objetivos de los líderes, en conexión con los ejes de la Política de Sustentabilidad Arcor, habiendo participado este año un total de 190 personas.

- **Programa de Inducción:** tiene como objetivo desarrollar conciencia en los colaboradores que ingresan al Grupo sobre la importancia de un enfoque sustentable para el negocio. En 2011 125 personas tomaron conocimiento de la Política y los pilares de acción en esta materia.
- **Minisitio de Sustentabilidad en el Portal de Universidad Arcor:** el propósito de esta iniciativa es acercar diversos materiales sobre sustentabilidad a los colaboradores del Grupo a través de la publicación semanal de artículos, videos y sitios de interés en el Portal.

- **Formación a Multiplicadores:** con el objetivo de desarrollar una red de facilitadores de sustentabilidad en todo el Grupo Arcor para comunicar en cascada la Política, en 2011 se capacitó a 35 multiplicadores.

Específicamente referido a Sustentabilidad, el Grupo Arcor viene trabajando desde el año 2005 en el desarrollo de programas de sensibilización y capacitación interna como un factor clave para la construcción de una cultura corporativa comprometida con el tema. Con este objetivo, durante 2011, 2.963 colaboradores participaron en 11.199 horas de formación, sumando un total de 19.865 participantes en 44.628 horas desde 2005.

### INDICADORES DE FORMACIÓN <sup>17</sup>



<sup>17</sup> La presente tabla consolida los principales indicadores de formación para todo el Grupo, sistematizados en el marco del PeopleSoft Enterprise Human Capital Management 9.0, utilizando las siguientes definiciones:

- Total de horas /hombre de capacitación: es el total de horas/hombre de capacitación de todo el Grupo durante el período.
- Personas diferentes participantes en actividades de capacitación: es la cantidad total de personas diferentes que participaron en actividades de capacitación en todo el Grupo durante este período.
- Promedio de horas de capacitación: es el total de horas hombre de capacitación del Grupo dividido el total de colaboradores (headcount). En promedio se invirtieron 22 horas de formación por persona en el Grupo Arcor en 2011.
- Tasa de cobertura de capacitación: es el porcentaje de colaboradores "diferentes" que participaron en actividades de capacitación en todo el Grupo durante el período, respecto de la dotación cuyo tipo de contrato sea "efectivo" y "temporada", contabilizándose la dotación activa al último día del período.

## CAPACITACIONES ESPECÍFICAS PARA CADA PAÍS Y CADA NEGOCIO

Además de las capacitaciones corporativas realizadas en el marco de Universidad Arcor, la empresa desarrolla programas de formación y cursos para responder a las necesidades particulares de cada país y negocio. Gran parte de estas actividades son dictadas a nivel industrial en el marco del SGI y otras se implementan de manera específica, incluyendo en 2011 diversas iniciativas vinculadas al compromiso de Arcor con la sustentabilidad:

- 979 colaboradores de Bagley participaron en capacitaciones sobre residuos y técnicas de reciclado, impactos ambientales, consumo racional de agua, OSHAS 18001 e ISO 14001 y control de contratistas; y se desarrollaron charlas de alimentación saludable e hidratación.
- En línea con los ejes de la Política de Sustentabilidad, en el Negocio de Packaging se realizaron charlas de nutrición y vida saludable, talleres para dejar de fumar y cursos sobre el uso racional del agua.
- En Consumo Masivo Industrial se llevaron a cabo charlas para promover un estilo de vida saludable y capacitaciones en OHSAS 18001, ISO 14001 y en gestión de impactos ambientales.

Además de estas acciones relacionadas específicamente a la sustentabilidad, en Consumo Masivo Industrial se desarrolló el Programa de Formación para Supervisores orientado al desarrollo y fortalecimiento en los mandos medios de las competencias de liderazgo requeridas según el SGD; el Programa de Formación Técnica para Mantenimiento, que tiene como objetivo brindar conocimientos técnicos actualizados a colaboradores de las especialidades mecánica, eléctrica-electrónica y servicios centrales; y se finalizó el Programa de Certificación Universitaria en Alimentos. El Negocio de Packaging también implementó un taller de tres años de duración para reforzar los conocimientos del área de mantenimiento, y desarrolló actividades de integración para mejorar el trabajo en equipo.

A su vez, se continuó dictando la Maestría en Administración de Negocios en Brasil junto a la Fundação Getúlio Vargas y se desarrollaron programas de formación para líderes; en la División Internacional se siguió capacitando en inglés, portugués, español, francés, indú, chino, tailandés y ruso; y en Consumo Masivo Comercial se realizaron dos talleres de gestión del cambio.



Capacitación y sensibilización interna en sustentabilidad. Córdoba - Argentina.

## Comunicaciones que fortalecen vínculos

Los canales de comunicación interna son fundamentales para el desarrollo de una gestión participativa, manteniendo conectados a todos los colaboradores del Grupo Arcor independientemente de su ubicación geográfica o el puesto de trabajo que ocupan.

Al igual que todos los procesos clave de la compañía, en 2011 se potenciaron los espacios dedicados a la sustentabilidad incluyendo el tema en los canales existentes y desarrollando nuevas iniciativas de comunicación y diálogo. En este marco, las cuatro ediciones de la Revista Tiempo de Encuentro presentaron casos y acciones destacadas de los compromisos de Sustentabilidad asumidos, implementadas por los negocios del Grupo. A su vez, en el afiche mensual "En 2 minutos" se mantuvo, como todos los años, una sección exclusiva para presentar proyectos referenciales de triple creación de valor.

### POR UNA CULTURA CORPORATIVA COMPROMETIDA CON LA SUSTENTABILIDAD

Con el objetivo de profundizar la comprensión sobre el tema en general y la estrategia de Arcor en particular, y buscando potenciar la generación de iniciativas para promover el desarrollo sustentable, en 2011 el Grupo lanzó la segunda etapa del Plan de Comunicación y Sensibilización.

Se avanzó con la formación de los niveles analistas y supervisores de todo Arcor, a partir de la capacitación de multiplicadores que pudiesen replicar las acciones a través del cascadeo en cada una de las plantas.

Como resultado, 1.858 personas fueron sensibilizadas en Argentina, Brasil, Chile, México y la División Internacional.

Como próximos pasos, se continuará coordinando el cascadeo para llegar a todas las bases del Grupo.



### CAMPAÑA ANIVERSARIO: 60 AÑOS DEL GRUPO ARCOR

Con motivo del 60 aniversario de la empresa, se llevó adelante una campaña interna, y la Revista Tiempo de Encuentro incluyó un homenaje a los colaboradores con más de 30 años de antigüedad, presentando a su vez una línea de tiempo con los hitos destacados de la historia del Grupo.



El área corporativa de Comunicaciones Internas brindó asesoramiento a distintas áreas de la compañía en más de 70 proyectos, desarrollando un total de 800 piezas, y se realizaron aproximadamente 30 campañas de comunicación, varias de las cuales estuvieron centradas en la Sustentabilidad: "Medio Ambiente" y "Concurso de Dibujo" (bajo el compromiso con el Cuidado del Agua), "Medio Ambiente México" (alineado al compromiso de Eficiencia Energética), Campaña "Erradicación del trabajo infantil" y "Convención de los Derechos del Niño" (relacionada con los Derechos Humanos).

Por otro lado, se sumaron nuevas piezas de comunicación para los negocios, incluyendo una edición bimestral del Boletín de Negocios para la Región Norte y *Overseas*. Además, en las áreas de Operaciones Industriales de los distintos Negocios se lanzó "Nuestra Gente", una revista de periodicidad cuatrimestral que complementa a la publicación "Tiempo de Encuentro", y se organiza bajo cinco ejes temáticos: Estrategia y Desarrollo del Negocio, Productividad e Innovación, Integración y Diversidad, Sustentabilidad y Comunidad. A través de este canal se busca reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia su propio Negocio, promoviendo la integración entre las diferentes bases y contribuyendo a la mejora del clima laboral, a través de la comunicación interna de aspectos vinculados a la realidad de cada uno.

Además, en Brasil se lanzó el Programa "Café.com Você" para posibilitar que los colaboradores de diversas áreas dialoguen con el Director General del Grupo en este país, den opiniones, y conozcan la estrategia de la empresa.

## DIÁLOGO CON LOS COLABORADORES

Con el fin de conocer la opinión de los colaboradores acerca de las herramientas de comunicación interna se realizaron encuestas pos-campañas con preguntas centradas en la claridad de los mensajes, la calidad de la información, la efectividad y creatividad de las campañas. Concretamente, se testearon cinco campañas, obteniendo los siguientes resultados: 95% de los colaboradores encuestados opinaron que los mensajes son claros, y 80% que las campañas son efectivas.

A su vez, en el marco del proceso de Gestión de Clima, se continuó con la realización de los Encuentros de Comunicación Interna en las plantas, un canal para escuchar inquietudes y sugerencias, y fomentar la comunicación e integración entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía. En 2011 participaron más de 3.200 colaboradores en 256 encuentros, con un índice de satisfacción del 98%, reflejando la alta valoración de los colaboradores por este espacio de diálogo.

## Gestión de Clima

A principios de 2011 el Grupo avanzó con la comunicación “en cascada” de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional realizada en 2010, desarrollando talleres para recibir sugerencias y aportes de los colaboradores y construir entre todos un mejor lugar de trabajo. A partir de los resultados de la encuesta y de los diversos relevamientos realizados por diferentes áreas, durante el primer semestre del año se definieron los planes de acción a trabajar en cada una de las bases del Grupo, alineados a los siguientes ejes: Calidad de Vida; Liderazgo; y Reconocimiento y Recompensas.

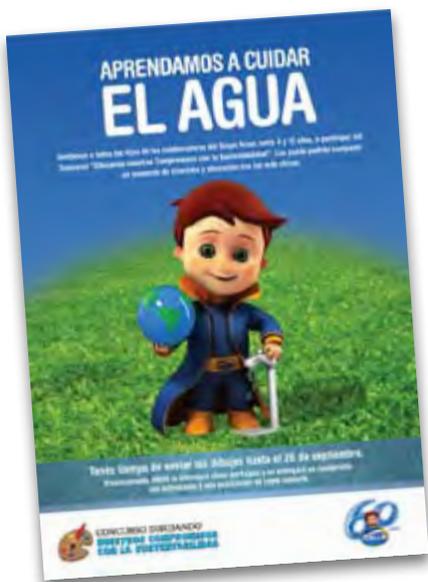
Casi el 80% de los planes de acción fijados para los años 2011 y 2012 se cumplieron o están en curso, incluyendo entre las mejoras implementadas las siguientes: en Consumo Masivo Comercial se realizaron siete encuentros sobre prevención en temáticas de salud; en Bagley y Consumo Masivo Industrial se hicieron mejoras edilicias en áreas de servicios, bases industriales y en áreas administrativas, y se realizaron además mejoras ergonómicas en los puestos

de trabajo. A su vez, en este último se sumó al Programa de Secundario a Distancia que la empresa implementa junto al Instituto Cenma de Colonia Caroya a familiares de empleados; y en el Negocio de Packaging también se trabajó en aspectos vinculados con ergonomía. La Región Andina hizo un programa interno para incentivar la disminución de la ingesta de sal, azúcar y grasas, y Brasil creó el Boletín de Noticias “Clima News” para mantener informados a los colaboradores sobre los avances en la implementación de los planes de acción.

### INTEGRACIÓN: ACERCAR LA FAMILIA A LA EMPRESA

En 2011 Arcor continuó desarrollando actividades recreativas para que las familias de los empleados se integren a la empresa y se conozcan entre sí, buscando generar una gran comunidad. Como todos los años, se conmemoró el Día Del Niño y en esta ocasión se lanzó un Concurso de Dibujo sobre el cuidado del agua, buscando vincular la integración familiar al cuidado del medio ambiente en el marco del compromiso del Grupo con la Sustentabilidad.

Asimismo, una vez más se desarrollaron colonias de vacaciones para los hijos de los empleados, en algunas plantas con un fuerte foco en sustentabilidad y vida saludable, y se continuó con la visita de familiares a las bases industriales.



## SISTEMA DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

A través de la implementación del “Sistema de Compensaciones basado en la metodología “HAY”, Arcor busca monitorear los salarios del personal fuera de convenio para lograr una mayor equidad interna, garantizar la igualdad entre géneros, y ser competitivo en el mercado.

A su vez, el Grupo cuenta con un plan de beneficios entre los cuales se encuentran la entrega de cajas con productos de la empresa, obsequios por casamiento y nacimiento, vales alimentarios, asignación escolar, seguro de vida, asistencia médica, y un Plan de Pensión para los niveles jerárquicos.

Esto se complementa con beneficios específicos propios de cada país, que en Argentina incluyen un Programa de Retiro Anticipado para todo el personal propio, un Seguro de Vida adicional optativo, ayuda económica mensual a la madre que trabaja con hijos de hasta seis años, licencia por maternidad extendida, licencia por maternidad y paternidad adoptiva, y Club Arcor (un conjunto de beneficios de descuentos, promociones y condiciones especiales en servicios y comercios); en la Región Andina los colaboradores reciben un bono por vacaciones y un aguinaldo en navidad y fiestas patrias, y en Brasil se brinda asistencia odontológica.



Planta industrial de tomates. Villa Krause, San Juan - Argentina.

## Salud y seguridad ocupacional

Trabajar junto a los colaboradores para cuidar su salud y promover un entorno de trabajo seguro es fundamental para garantizar el mayor bienestar en los puestos de trabajo. Para ello, el Grupo Arcor desarrolla acciones de concientización y capacitación, y programas de prevención y promoción en los cuales las personas tienen una participación activa.

### Promoción de la salud y el bienestar de los colaboradores

Durante 2011 el Grupo continuó desarrollando programas que promueven el cuidado de la salud de las personas y buscan mejorar su calidad de vida, logrando los siguientes resultados:

- Programa Empresa Libre de Humo de Tabaco: seis nuevas bases finalizaron con la implementación de este Programa, sumando un total de 19 en todo el Grupo.
- Programa de Prevención de Riesgos Cardiovasculares: se amplió la cobertura de este programa alcanzado a más de 1.000 colaboradores de varios países.
- Programa de Inmunizaciones: se aplicaron 5.600 dosis de la vacuna antigripal y 3.000 dosis de la vacuna antitetánica, incorporando a personas que se desempeñan en áreas administrativas centrales.
- Programa Nutrición Saludable: se publicaron recomendaciones generales en los comedores de las plantas.
- Programa Cuidado de la Embarazada en Situación de Trabajo: se incorporaron 100 trabajadoras a este Programa, que brinda supervisión médica específica e información sobre cuidados particulares en el embarazo.

- Programa de Educación Continua para el personal de Salud de los Departamentos Médicos Internos: se continuó con la Diplomatura en Riesgos Laborales para las enfermeras en la Universidad Nacional de Córdoba. Este año, 11 enfermeras completaron el ciclo, sumando un total de 22 enfermeras capacitadas desde 2010.
- Programa de Acondicionamiento Físico: se continuó desarrollando con una adhesión del 50% de los colaboradores.

A su vez, a través del sitio "Arcor Salud" en la Intranet de la compañía y las carteleras de las bases, el Grupo continuó abordando mensualmente temas relacionados a la promoción de la salud, abarcando entre otros: lactancia materna, estrés, vacaciones seguras, cáncer, tabaquismo, hipertensión arterial, nutrición saludable, sobrepeso y obesidad y enfermedad cardiovascular. Se realizaron también campañas específicas, incluyendo capacitación en primeros auxilios y lucha contra el dengue en zonas de riesgo.



Gimnasia laboral al aire libre en Planta de Cartocor. Lújan, Bs. As. - Argentina.

## Seguridad laboral: un compromiso de todos

En el año 2011 el Grupo Arcor logró el menor índice de frecuencia de accidentes incapacitantes (IFI) de la historia registrada, manteniendo la tendencia de reducción de los últimos años.

ÍNDICES DE SEGURIDAD LABORAL <sup>18</sup>	AÑO 2011	AÑO 2010
Frecuencia Total (IFT)	19	22
Frecuencia Incapacitante (IFI)	11	13
Gravedad (IG)	0.34	0.36
Incidencia (II)	24	28

Una de las claves de la mejora lograda es el Programa Compromiso: destinado a mandos medios, tiene como objetivo disminuir accidentes y enfermedades profesionales a través del involucramiento de todos en la problemática de la seguridad en las plantas. Por tercer año consecutivo se trabajó en las plantas de los negocios de Bagley Argentina y Alimentos, apuntando a que los mandos medios apliquen activamente herramientas preventivas. Todas las acciones llevadas a cabo en el marco del Programa buscan lograr que la seguridad pase de ser una prioridad a ser un valor, basándose en un enfoque de mejora que promueva el cambio cultural, evolucionando desde un paradigma de control hacia uno de compromiso.

### ÍNDICE DE FRECUENCIA INCAPACITANTE (IFI) POR NEGOCIO EN 2011



Planta de agroindustria. San Pedro, Buenos Aires - Argentina.

### ÍNDICE DE FRECUENCIA INCAPACITANTE: EVOLUCIÓN DE LOS ÚLTIMOS AÑOS



<sup>18</sup> Definición de los indicadores de seguridad laboral:

- 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.

Como todos los años, se realizó la Semana de la Seguridad en los establecimientos del Grupo. Bajo el lema *“Podemos decirte cómo hacer las cosas en forma segura. Pero no podemos hacerlo por vos”*, se apeló a la conciencia de los colaboradores respecto del peligro que implica no respetar las normas de seguridad. Con este marco, se realizaron actividades específicas logrando la participación masiva de los colaboradores.

A nivel corporativo se preparó cartelera que unificó la imagen de la semana en todas las plantas y se propuso una actividad para que el personal identifique las tres reglas de seguridad -seleccionadas de un listado predeterminado-, que menos se cumplen en la planta. El resultado de esta actividad fue utilizado para focalizar las actividades de capacitación y participación y mejorar con esto la aplicabilidad de las reglas.



### LA SEMANA DE LA SEGURIDAD EN BRAGANÇA PAULISTA

En Brasil, a partir de 2011 se coordinó para que la Semana de la Seguridad coincidiera con la SIPAT (Semana Interna de Prevención de Accidentes de Trabajo), requerida por legislación en ese país. En la planta Bragança Paulista se organizó algo distinto cada día:

- A través de la radio SIPAT se divulgaron las principales noticias, se anunciaron las actividades y los resultados parciales de los equipos participantes de la “Gincana”- la competencia entre equipos de colaboradores.
- Los equipos de la “Gincana” tuvieron que conducir un “Diálogo de Seguridad”, responder a las “Palabras cruzadas”, generar tarjetas de susto, participar en el “Juego de preguntas y respuestas” y hacer la colecta de alimentos, que luego fueron donados a una institución de caridad de Bragança Paulista.
- Se realizaron capacitaciones a cargo de los miembros del área de MAHPI.
- Una obra de teatro permitió enfatizar las consecuencias del comportamiento de riesgo y las negligencias.
- En el “Show del millón”, que imitó un programa televisivo de preguntas y respuestas muy reconocido en Brasil, hubieron premios para los participantes que obtuvieron los mejores puntajes respondiendo a preguntas sobre seguridad en el trabajo.



Planta de chocolates. Bragança Paulista - Brasil.

# CAPÍTULO 3 CADENA DE VALOR



Ingenio La Providencia. Tucumán - Argentina.

*“Promover programas de sensibilización y capacitación, buscando concientizar a cada miembro de nuestra empresa y a toda nuestra cadena de valor, como agentes activos en la construcción de una cultura corporativa comprometida con la sustentabilidad”.*<sup>19</sup>

#### **Capacitación en sustentabilidad a la cadena de valor**

3.433 personas participaron en 15.931 horas de formación impulsadas por el Grupo, incluyendo actividades de sensibilización y capacitación a productores agrícolas, empresas transportistas, vigiladores y distribuidores.

#### **Inclusión social y económica en la cadena de suministros**

40 nuevos proveedores en situación de pobreza o vulnerabilidad social fueron incluidos en la cadena de suministros del Grupo; y más de 500 niños, niñas y adolescentes participaron en los centros de desarrollo infantil implementados en el marco del “Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil”.

#### **Promoción de una gestión sustentable en la red de distribución**

140 Planes de Sustentabilidad fueron desarrollados por distribuidores del Grupo Arcor en el marco del Programa de Formación Orientado a la Sustentabilidad.

<sup>19</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

## Proveedores, clientes y consumidores: un compromiso que crece

El Grupo Arcor trabaja junto a sus proveedores y clientes para garantizar productos seguros y de calidad, y maximizar la satisfacción de los consumidores en todo el mundo. Las relaciones de confianza a largo plazo y un enfoque de corresponsabilidad y creación de valor compartido, son clave en el desarrollo de una cadena de valor sustentable.

En los últimos años, a partir de la consolidación de la Política de Sustentabilidad Arcor, se profundizó el compromiso del Grupo con la promoción del tema en la cadena de valor, buscando integrar la actuación ambiental y socialmente responsable en cada eslabón, actuando de manera innovadora y proactiva. A través de la definición de una Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Sustentabilidad para el negocio, Arcor ha identificado los temas críticos relacionados con el desempeño estratégico de la empresa desde el abastecimiento de la materia prima, la relación con los

proveedores, las operaciones propias, la logística, el contacto con clientes, hasta la llegada al consumidor y la post-venta.

Para trabajar de manera conjunta y articulada con los actores de la cadena de valor en pos del desarrollo sustentable, la estrategia del Grupo ha tenido como foco tres grandes líneas de acción: sensibilización y capacitación, incorporación de la sustentabilidad en las relaciones comerciales, y la implementación de proyectos específicos. La sensibilización y capacitación ha sido un eje fundamental para potenciar el desarrollo de agentes activos que aporten a la construcción de una cultura corporativa basada en el equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Desde el año 2008, las iniciativas realizadas en este sentido han abarcado desde ciclos de formación para proveedores, sensibilización para empresas transportistas, hasta programas de capacitación para distribuidores, entre otras acciones.

### CAPACITACIÓN EN SUSTENTABILIDAD A LA CADENA DE VALOR

Año	Participantes	Horas
2008	128	1.080
2009	152	1.140
2010	1.361	4.487
2011	1.792	9.224
<b>TOTAL</b>	<b>3.433</b>	<b>15.931</b>

## Proveedores: consolidación de una gestión sustentable

Como primer eslabón de la cadena productiva, los proveedores son clave para el desarrollo de productos de calidad a través de una gestión sustentable. En 2011, Arcor adquirió 33.605 ítems a proveedores de materias primas, materiales de empaque, elementos auxiliares y servicios, concentrando un 96,2% de las compras en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). De esta forma, el Grupo aspira a impulsar, fortalecer y desarrollar este motor de crecimiento económico, creando a su vez valor social y ambiental.

Durante 2011, la empresa continuó trabajando en la implementación de buenas prácticas para seleccionar, evaluar y desarrollar a sus proveedores; avanzó con la promoción de la sustentabilidad a través de iniciativas de capacitación y sensibilización; y ejecutó diversos proyectos de compras responsables.

### PROVEEDORES DEL GRUPO ARCOR <sup>20</sup>

	AÑO 2011	AÑO 2010
<b>Cantidad total de proveedores activos <sup>21</sup></b>	13.241	13.408
<b>Por tipo de producto / servicio</b>		
Materia Prima	56,96%	48,97%
Auxiliares	6,56%	4,45%
Empaque	13,66%	12,23%
Servicios	22,82%	34,35%
<b>Por tamaño del proveedor activo</b>		
Grandes empresas	3,83%	3,75%
PyMES	96,2%	96,2%
<b>Carta de adhesión</b>		
Cantidad de proveedores que firmaron la carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable <sup>22</sup>	1.794	914

<sup>20</sup> Información actualizada al 15 de diciembre de 2011.

<sup>21</sup> Durante 2011 ningún proveedor concentró más del 5% del volumen total comprado.

<sup>22</sup> Esta Carta consiste en un decálogo de valores vinculados a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, a las normas internacionales de trabajo definidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a las mejores prácticas empresarias. Desde 2008 un total de 4.540 proveedores suscribieron a la Carta, reflejando el compromiso del Grupo con integrar criterios de responsabilidad en la selección de sus proveedores.

## Relevamiento y diagnóstico

Este año Arcor avanzó con la identificación de temas clave de sustentabilidad vinculados con el suministro de insumos estratégicos para el Grupo, desarrollando un relevamiento y diagnóstico de prácticas sustentables en proveedores de cacao, atún, aceites vegetales y productores agrícolas, contextualizando a su vez la problemática del empleo rural.



*Fincas de producción de tomates. San Juan - Argentina*

### EMPLEO RURAL

El proyecto busca contextualizar la problemática del empleo rural y diseñar un modelo de intervención para implementar en la cadena de suministros de la empresa. Para ello, durante 2011 se efectuó un análisis del posicionamiento del tema, un relevamiento de la normativa vigente, así como un diagnóstico de situación de los productores de Arcor en relación con este tema (condiciones habitacionales previstas para los cosecheros, servicios sanitarios, provisión de agua potable en plantación, condiciones en horas de descanso o refrigerio).

### PRODUCTORES DE CEREAL

Con el fin de delinear un plan de trabajo orientado a promover una gestión sustentable en las plantas de acopio de granos y productores agrícolas vinculados al Grupo Arcor, en 2011 se desarrolló un estudio de los principales aspectos ambientales y sociales relacionados con el sector agrícola, un relevamiento de los estándares de sustentabilidad existentes, y un análisis de prácticas de empresas del sector secundario que tengan como proveedores a acopiadoras de granos y productores primarios.

### CACAO, ATÚN Y ACEITES VEGETALES

La iniciativa se orienta a identificar los principales temas de sustentabilidad vinculados con el suministro de cacao, atún y aceites vegetales. Con este objetivo, entre 2010 y 2011 se efectuó un relevamiento de prácticas generales existentes en proveedores de estos insumos y se avanzó con el desarrollo de un estudio de prácticas específicas vinculadas con la gestión sustentable de cada uno de ellos. A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló un análisis de iniciativas específicas a emprender a fin de sumar atributos de sustentabilidad al abastecimiento de estos insumos por parte del Grupo.

## Evaluación y desarrollo

Se continuó con la evaluación y el desarrollo de los proveedores de materiales productivos, contemplando requisitos comerciales, de calidad y de seguridad alimentaria. Como parte de este proceso, se realizan auditorías de calidad y seguridad alimentaria en las plantas de los proveedores, de las que se obtiene el Índice de Potencial del Proveedor (IPP) que permite evaluar la confiabilidad y calificar al proveedor. En caso de que no se alcance el puntaje requerido (IPP mayor a 70) y la empresa esté interesada en mejorar, el área de calidad lo acompaña en la elaboración de un plan de

mejora, realizando luego nuevas auditorías hasta que alcance el puntaje que permite habilitarlo como proveedor.

A través de la aceptación de las normas de referencia reconocidas por el GFSI (Global Food Safety Initiative), el Grupo considera aprobados a los proveedores que cuentan con estas normas certificadas. Esta metodología permite garantizar la inocuidad del material productivo adquirido, optimizando a su vez los costos y el tiempo dedicados a las auditorías.

Año	Cantidad de auditorías realizadas	% de auditorías con puntaje mayor a 70
2007	178	56%
2008	252	62%
2009	248 <sup>23</sup>	70%
2010	377 <sup>24</sup>	68%
2011	391	72%

A su vez, durante 2011 se desarrollaron nuevos procesos de asociación con proveedores estratégicos. El objetivo es alcanzar una relación ganar-ganar basada en confianza mutua, apertura, riesgos y recompensas compartidas que producen una ventaja competitiva estratégica. Actualmente se está trabajando en temas tales como Calidad Certificada, Logística de Abastecimiento, Reducción de Impactos

Ambientales, Desarrollo e Innovación y Administración. Entre otras actividades, también se está desarrollando una metodología de calidad certificada con los proveedores internos, buscando fortalecer la relación cliente - proveedor dentro del mismo Grupo entre los negocios de Bagley, Golosinas, Cartocor y Agroindustrias, permitiendo eliminar la duplicación de controles y optimizar los procesos.

### PROVEEDORES FAZÓN <sup>25</sup>: ALIADOS SUSTENTABLES

El proyecto nació en 2009 como respuesta ante el aumento en la variedad y complejidad de estos proveedores, la necesidad de detectar y gestionar riesgos asociados, y la decisión de expandir las prácticas de sustentabilidad. Con este fin, se creó un Comité Corporativo de Fazones, integrado por las gerencias de Suministros, Calidad, Legales, MAHPI, Recursos Humanos, Sustentabilidad y de Negocios, que estableció un procedimiento que abarca la evaluación a través de auditorías presenciales, la calificación, contratación, el seguimiento y control.

Durante 2011 el 100% de los proveedores fazón de Consumo Masivo y Bagley Argentina <sup>26</sup> fueron auditados en aspectos sociales y ambientales según el Procedimiento General de evaluación, selección y seguimiento establecido. A su vez, este trabajo tuvo un alto impacto en las PyMEs, ya que el 100% de los proveedores fazón son Pequeñas y Medianas Empresas, y este proceso de fortalecimiento incentiva su desarrollo y genera valor en las comunidades donde operan.

<sup>23</sup> Este dato cambió con respecto al indicador publicado en el Reporte de Sustentabilidad 2010 del Grupo Arcor, ya que al momento de la publicación de ese Reporte no se habían terminado de cargar las auditorías en el sistema.

<sup>24</sup> Este dato cambió con respecto al indicador publicado en el Reporte de Sustentabilidad 2010 del Grupo Arcor, ya que al momento de la publicación de ese Reporte no se habían terminado de cargar las auditorías en el sistema.

<sup>25</sup> Se denomina proveedor fazón a aquellos que elaboran un producto, una marca perteneciente al Grupo, en una o en todas sus etapas de producción. Incluye a los proveedores de materia prima y material de empaque, a los cuales el Grupo les entrega alguno de los materiales que utilizan para su elaboración.

<sup>26</sup> No incluye el fazón de harina.

## Sensibilización y capacitación en sustentabilidad

Con el objetivo de transmitir el concepto de sustentabilidad en la cadena de suministros, durante 2011 el Grupo incluyó 53 nuevos mensajes en español, inglés y portugués en las órdenes de compra. Además, una novedad de este año fue el envío de la Carta de la Tierra <sup>27</sup> a 400 proveedores en Argentina y a 15 en Venezuela, buscando renovar el compromiso de ellos y todos sus grupos de influencia con la construcción de un mundo más inclusivo y sustentable.

A su vez, se continuó capacitando en temas específicos de sustentabilidad y la política de Arcor vinculada a los mismos, en el marco de los distintos proyectos implementados con proveedores. Tal es el caso del “Proyecto Crecer jugando, por una niñez sin trabajo infantil”, en el cual más de 170 personas entre las cuales se encuentran productores, técnicos agrícolas y docentes de los Centros de Desarrollo Infantil, participaron en diversas instancias de capacitación sobre la problemática del trabajo infantil, su impacto en la salud y educación, la legislación en el tema y las principales estrategias para contribuir con la prevención y erradicación del mismo.

Por otro lado, entre las actividades de formación generales realizadas, se destacaron la sensibilización a empresas transportistas y la capacitación al personal contratado para proveer el servicio de vigilancia.

### Sensibilización en sustentabilidad para empresas transportistas

Con el objetivo de lograr que las empresas transportistas incorporen conceptos básicos sobre desarrollo sustentable vinculados a su actividad y a los lineamientos del Grupo Arcor, permitiéndoles identificar oportunidades de mejora en la propia gestión, en 2011 se desarrollaron cuatro capacitaciones teórico-prácticas de las que participaron 156 personas pertenecientes a 108 empresas de transporte de las provincias de San Luis, Córdoba, Buenos Aires, Tucumán, San Juan y Mendoza.

En las mismas se incluyó un módulo de Control de Gestión de Transporte, en el cual se trataron los siguientes temas: calidad del servicio, cuidado de los productos, imagen de la compañía, manejo seguro y manejo defensivo.

A su vez, bajo la modalidad de taller, se presentaron conceptos y ejemplos de propuestas de gestión sustentable, dando lugar a que los participantes debatan sobre los temas planteados y realicen planes de acción para sus propias empresas.

## CAPACITACIÓN EN SUSTENTABILIDAD PARA VIGILADORES

Durante 2011 se implementó en todas las plantas del Grupo en Argentina una capacitación al personal contratado para proveer el servicio de vigilancia. Coordinada por el área de Seguridad Patrimonial, la capacitación buscó compartir con los vigiladores la Política de Sustentabilidad Arcor y los compromisos asumidos por la empresa en este marco, involucrándolos a pensar conjuntamente propuestas a trabajar desde este ámbito.

En total, 175 personas participaron y en gran parte de los casos las actividades de formación contaron con la presencia de los supervisores de las empresas de vigilancia.

Entre las propuestas que surgieron, se incluyeron iniciativas para minimizar el impacto ambiental de las actividades, temas de seguridad laboral, y sugerencias prácticas para aplicar los conceptos aprendidos.

<sup>27</sup> La Carta de la Tierra es una declaración de principios éticos fundamentales para la construcción de una sociedad global justa, sostenible y pacífica en el Siglo XXI. La “Iniciativa de la Carta de la Tierra” es una red global de diversas personas, organizaciones e instituciones que participan en la promoción y en la implementación de los valores y los principios de esta Carta. Para más información ingresar a [www.earthcharterinaction.org](http://www.earthcharterinaction.org)

## Proyectos de compras responsables

A través de la implementación de proyectos específicos, Arcor aborda conjuntamente con sus proveedores temas vinculados principalmente con el desarrollo social, la protección y el respeto de los derechos humanos, y el impacto ambiental de los insumos comprados.

En este marco, desde el año 2006 el Grupo viene desarrollando el Programa de Compras Inclusivas

Responsables (CIR) con el objetivo de ampliar y mejorar las fuentes de abastecimiento de la empresa, favoreciendo la inclusión social y económica de grupos que provienen de sectores de pobreza o vulnerabilidad, y se los ayuda a mejorar sus costos y productividad, fortalecer las relaciones comunitarias, adquirir nuevos conocimientos y aumentar la competitividad para acceder al mercado a partir del vínculo con el Grupo.

COMPRAS INCLUSIVAS RESPONSABLES	2011	2010
Cantidad de proveedores CIR	40	25
Cantidad de plantas Arcor que efectuaron compras a proveedores CIR	25	17
Monto gastado en compras CIR	\$572.674	\$368.742
Cantidad de tipos de productos y servicios adquiridos	12	37

Durante 2011 se amplió tanto el alcance como el impacto del Programa, incorporando a nuevas plantas del Grupo en esta iniciativa e involucrando en la cadena de valor a nuevos proveedores en situación de pobreza o vulnerabilidad social: asociaciones civiles de jóvenes y adultos en situación de discapacidad, emprendimientos familiares, cooperativas de trabajo, emprendedores individuales y asociaciones que convocan a pequeños productores. Entre los nuevos productos y servicios adquiridos pueden destacarse insumos para limpieza, productos textiles y servicios varios, así como insumos productivos, como el caso de la compra de duraznos en San Martín.

### COMPRAS INCLUSIVAS RESPONSABLES CON LA COOPERATIVA SOL DE YOFRE

La Cooperativa Sol de Yofre está integrada por seis trabajadoras gastronómicas. Luego de la crisis del año 2001, este grupo de mujeres venían encontrándose en el Club del Trueque del barrio y gradualmente comenzaron a pensar y planificar un espacio productivo común, que se cristalizó en el 2007 cuando obtuvieron vía apoyo de instituciones públicas y privadas su condición legal como Cooperativa.

Con seis pesos como aporte inicial, las integrantes dieron formalmente inicio a la cooperativa que con el paso del tiempo se ha consolidado como emprendimiento

productivo especializado en servicios de catering, siendo la elaboración artesanal su estrategia productiva. Durante 2011 el Grupo Arcor contrató sus servicios de catering para varias jornadas de capacitación, servicios de café específicos y desayunos sorpresa (para el día de la madre), siendo estas las demandas que se cristalizaron en este breve tiempo de desarrollo del proveedor.

Casos como este demuestran que es posible abastecerse de productos y servicios con los criterios de compra del Grupo, sumando a emprendimientos productivos que tienen menos oportunidades para competir en el mercado.



### Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil

Asimismo, en 2011 el Grupo avanzó en la institucionalización del “Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil”, conceptualizando la iniciativa y ampliando su alcance. Además, se incorporó, a través de un Anexo a los contratos comerciales con productores, una cláusula que compromete a dichos proveedores con la no utilización de mano de obra infantil y con la protección del trabajo adolescente, atribuyendo a Grupo Arcor la posibilidad de rescindir el contrato en caso de incumplimiento.

Durante la Temporada de Cosecha 2010- 2011, se realizaron diversas acciones con el fin de ofrecer espacios de contención y educación para los niños, hijos de cosecheros

que trabajan en las fincas, principalmente en la cosecha de tomate en San Juan y Mendoza. Para ello, se sensibilizó e involucró a los productores del Grupo y se firmaron convenios con los gobiernos locales, provinciales y nacionales para la implementación de jardines y Centros de Desarrollo Infantil (CDI) en los que participaron más de 500 niños, niñas y adolescentes. En este período, además se inició un trabajo de relevamiento y diagnóstico durante la época de cosecha en la zona de Choele Choel, a fin de impulsar el programa en esa región de la Provincia de Río Negro en 2012.

Provincia	2011			2010		
	Alcance	Centros apoyados	Productores involucrados	Alcance	Centros apoyados	Productores involucrados
San Juan	Más de 300 niños	12 CDI	10	Más de 300 niños	8 CDI	6 involucrados 45 capacitados
Mendoza	Más de 150 niños 40 adolescentes	8 CDI	8	Más de 70 niños 45 adolescentes 35 mujeres 30 familias	1 CDI	Participación en encuentros Regionales Valos
Río Negro	55 docentes capacitados	-	-	120 docentes capacitados	-	-

\*Para más información ver capítulo Arcor y la comunidad.



Centro de Desarrollo Infantil. Dpto. de Pocito, San Juan - Argentina.

## Cientes: socios estratégicos

La estrategia de distribución del Grupo es una de sus mayores fortalezas y se centra en un modelo de distribución minorista considerado de clase mundial y otros canales de comercialización que incluyen a supermercados, mayoristas y clientes especiales. Este esquema, se complementa con la estructura de comercio internacional de la empresa, que garantiza la llegada de sus productos a más de 120 países de los cinco continentes.

Los clientes son socios clave para que los productos de la empresa lleguen a los consumidores de todo el mundo con eficacia, amplia cobertura y la mejor calidad. Con ellos, Arcor busca incorporar en forma gradual y efectiva el concepto de sustentabilidad a su gestión cotidiana, desarrollando planes específicos a través de tres líneas de acción: sensibilización y capacitación, relevamiento y diagnóstico, y proyectos específicos.



Planta de chocolates. Colonia Caroya, Córdoba - Argentina.

### CLIENTES GRUPO ARCOR 2010-2011 <sup>28</sup>

	Mayoristas	Supermercados	Distribuidores oficiales	Vendedores	Puntos de venta visitados
Año 2010	1.655	83	373	6.756	795.873
Año 2011	1.464	79	362	6.700	824.333

### CLIENTES GRUPO ARCOR 2011

	Mayoristas	Supermercados	Distribuidores oficiales	Vendedores	Puntos de venta visitados
Argentina	322	25	147	3.018	254.100
Brasil	461	19	110	2.320	265.430
México	167	9	30	500	92.000
Chile	204	19	32	412	57.803
Perú	310	7	43	450	155.000

## Sensibilización y capacitación

Los canales de contacto y las actividades de integración, capacitación y desarrollo son fundamentales para fortalecer la relación con la gran cantidad de empresas que conforman la red de distribución del Grupo.

### PROGRAMA DE FORMACIÓN ORIENTADO A LA SUSTENTABILIDAD PARA DISTRIBUIDORES

Durante 2011 en Argentina se llevó a cabo este Programa, con el objetivo de incorporar en forma gradual y efectiva este concepto en la gestión cotidiana de los distribuidores Arcor. A través de un Módulo de Capacitación Práctica en Gestión Sustentable, dictado por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), se ofreció formación en sustentabilidad a 250 personas pertenecientes a 143 empresas distribuidoras, por medio de 11 talleres.

Estos distribuidores luego desarrollaron un total de 140 Planes de Sustentabilidad para implementar en su Distribuidora durante 2012. Entre las iniciativas proyectadas en dichos Planes, alineados con la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, el 44% se relacionó con el compromiso Derechos Humanos y Laborales, un 26% se vinculó con el compromiso Packaging y, finalmente, un 23% correspondió a iniciativas de Energía y Cambio Climático.

<sup>28</sup> Los datos corresponden a la red de distribución de los países con presencia industrial: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú.

Con el sector de retail, se organizó un taller de trabajo para la capacitación interna sobre sustentabilidad, que contó con el apoyo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), y permitió desarrollar el plan de trabajo a implementar a partir de 2012.

Por su parte, Venezuela comunicó a sus distribuidores la Política de Sustentabilidad de la compañía y comenzó a implementar el Programa EPA, que tiene como finalidad sensibilizar a los distribuidores y proveedores sobre el uso racional de Energía, Papel y Agua. En el marco de este Programa, también les envió la Carta de la Tierra, sumándose al desafío del IARSE, principal promotor de esta iniciativa, de llegar con la Carta a 100.000 personas.

Asimismo, a través de la revista “Tiempo de Encuentro” y la revista “Impulso” en Brasil, en 2011 se continuó manteniendo informados a los clientes sobre las novedades de la empresa y sus diferentes negocios. Por otro lado, en Perú se realizó un curso de capacitación en la Universidad

San Ignacio de Loyola para los distribuidores de Lima y el personal comercial de Arcor. Con una duración de 20 horas, abarcó los siguientes cuatro módulos: Gerenciamiento de Negocios, Aspectos Económico - Financieros de las PyMEs, Gestión de los Recursos Humanos, y Buenas Prácticas en Logística.

Chile también continuó con la capacitación a distribuidores, siguió desarrollando reuniones semestrales de revisión por regiones, lanzó un manual de gestión de ventas, y realizó la primera Encuesta de Clima Laboral para distribuidores, logrando un 73% de satisfacción. En el marco del Programa de Distribuidores Arcor, se desarrollaron talleres de trabajo sobre mejoras en los procesos internos de cada uno de los distribuidores, que contemplaron un módulo específico sobre sustentabilidad. Como resultado, se armaron diagramas flujo de los procesos y se detectaron oportunidades de mejora, tomando las distintas experiencias relevadas para luego consolidar modelos de trabajo a replicar entre clientes.

#### **PROGRAMA DE BUENAS PRÁCTICAS DE LOGÍSTICA**

En 2008 Arcor comenzó con un proyecto para fortalecer a los distribuidores y prepararlos para que acompañen al Grupo a afrontar los desafíos logísticos producto del crecimiento de los volúmenes de venta.

En 2010 el proyecto amplió su alcance, y actualmente es impulsado desde la Gerencia de Desarrollo Logístico para Distribuidores de Arcor de Argentina y Filiales Sur (Uruguay, Paraguay y Bolivia). A través de esta iniciativa se buscan lograr los siguientes objetivos:

- Introducir la Logística como área estratégica para el negocio de la Distribuidora.
- Lograr un cambio cultural y visión del negocio en la red de los distribuidores
- Alinear a los distribuidores en los principales conceptos logísticos y profesionalizar la logística en la red.
- Conocer la capacidad logística y potencialidad de la red para acompañar el crecimiento de Arcor.
- Trabajar en la mejora continua que permita optimizar el servicio, asegurar la calidad e inocuidad del producto, reducir los costos y mejorar la rentabilidad del negocio.
- Desarrollar las oportunidades para potenciar la realización de compras comunitarias aprovechando el poder de negociación de la red en su conjunto.

En 2011 se desarrollaron 18 capacitaciones con la participación de 737 personas, para brindar al personal logístico de los distribuidores conceptos específicos y mejores prácticas en la gestión de la distribuidora, incluyendo temas de medio ambiente y prevención de riesgos laborales en el marco de la sustentabilidad, y buenas prácticas para preservar la calidad e inocuidad en la distribución de alimentos.

Además, se inauguraron 12 depósitos nuevos con los requisitos definidos por Arcor, asegurando que estos distribuidores puedan afrontar los crecimientos de ventas en bultos o potenciales nuevos negocio a futuro.

#### **Relevamiento y diagnóstico**

Durante 2011 se iniciaron diversos relevamientos a fin de evaluar los principales riesgos y oportunidades de la sustentabilidad vinculados con los canales clientes especiales, supermercados y mayoristas, y definir una estrategia general de acción para el alineamiento progresivo de estos canales con los compromisos asumidos en la Política de

Sustentabilidad Arcor. Concretamente, se realizaron estudios de relevamiento de políticas o prácticas de sustentabilidad implementadas por los clientes en sus propios negocios, y se sensibilizó y capacitó a los colaboradores en los aspectos de sustentabilidad presentes en el vínculo entre el Grupo Arcor y estos clientes.

## Consumidores: una relación basada en la confianza y la excelencia

Con el fin de ofrecer productos seguros, con la mejor calidad, al menor precio y con un servicio de excelencia, Arcor establece vínculos transparentes con sus consumidores buscando responder a sus necesidades y expectativas.

Partiendo del concepto “desde la granja hasta la mesa”<sup>29</sup>, el Grupo emplea los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria, trabajando junto a todos los sectores que integran la cadena productiva para aplicar criterios de

inocuidad desde la producción primaria hasta que el alimento llega a la mesa de cada consumidor.

Además, a través del Servicio de Atención al Consumidor (SAC), la empresa cuenta con un canal de diálogo para escuchar las inquietudes, reclamos, sugerencias y opiniones de los consumidores, habiendo recibido y respondido en 2011 un total de 81.483 contactos.

Contactos atendidos por el SAC	2011	2010
Argentina	39.885	55.684 <sup>30</sup>
Brasil	40.331	45.744
Región Andina	1.267	940
TOTAL	81.483	102.368

### Garantía de calidad e inocuidad de los productos

#### *El compromiso con la Calidad y Seguridad Alimentaria*

Arcor trabaja a lo largo de toda su cadena de valor para garantizar la calidad e inocuidad de sus productos, logrando un alto nivel de satisfacción de los requisitos y de protección de la salud de los consumidores en todo el mundo.

A través de un proceso de selección, evaluación y calificación riguroso, el Grupo se asegura que todos los proveedores de materiales productivos cumplan con los estándares requeridos de calidad e inocuidad. A su vez, en el marco del Sistema de Gestión Integral, la empresa tiene implementado y certificado el sistema de gestión de la calidad y de seguridad alimentaria en la elaboración, el almacenamiento y despacho de los productos en todas las bases del Grupo.

En el otro extremo de la cadena, el compromiso de la red de distribución es clave para mantener los estándares de seguridad alimentaria desde que los alimentos abandonan el establecimiento hasta que llegan a las manos del consumidor. Para ello, el Grupo trabaja conjuntamente con sus clientes para asegurar que en el transporte, la distribución y comercialización de sus productos, se respeten las condiciones necesarias para garantizar la integridad e inocuidad.

Para más información ver la sección de “Clientes”.

#### *Concientizar como primer paso: el Mes de la Calidad*

Durante octubre de 2011, definido como el mes de la calidad en Arcor, se realizaron campañas específicas destinadas a tomar conciencia sobre la gestión adecuada ante una crisis alimentaria. Bajo el lema “Estar preparados nos protege”, se destacó la importancia de la realización de acciones de formación para minimizar el impacto negativo que estas crisis puedan provocar, y se desarrollaron distintas iniciativas en cada base orientadas a conocer la metodología y los roles de cada integrante de la organización para actuar en tiempo y correctamente ante este tipo de situaciones. De esta manera, se fortalece el trabajo que la empresa desarrolla para garantizar productos de calidad a todos los consumidores.



<sup>29</sup> Este concepto incluye a todos los pasos relacionados con la producción, almacenamiento, manipulación, distribución y preparación de un producto alimenticio. Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

<sup>30</sup> Este indicador varía con respecto al indicador publicado en el Reporte de Sustentabilidad 2010 del Grupo Arco debido a correcciones en la metodología de cálculo.

### **Acciones preventivas para la reducción de defectos**

En el marco del Sistema de Gestión Integral, durante 2011 en cada una de las bases se continuó trabajando en la reducción de los defectos de calidad a través de la sistematización y el monitoreo de los procesos, orientados a garantizar el “cero defecto” en aquellas características valoradas por los consumidores.

A partir de la realización de un exhaustivo análisis de los flujos y actividades desde las materias primas, la producción hasta el despacho, es posible identificar los peligros de

contaminación o de generación de defectos funcionales, de forma tal que puedan ser controlados en forma preventiva minimizando la probabilidad de ocurrencia.

Asimismo, durante este año se continuó trabajando en la sistematización de las mejores prácticas para garantizar la integridad e inocuidad de los productos durante el almacenamiento en los depósitos y centros de distribución del Grupo, y en el transporte de los mismos.



*Arcorcenter. Ciudad de Buenos Aires - Argentina.*

### **Atención y satisfacción de los consumidores**

Con el objetivo de maximizar la satisfacción de sus consumidores, durante 2011 el Grupo realizó diversas iniciativas para conocer y responder a las preocupaciones de las personas: se contactó a consumidores que realizaron reclamos por producto para informarles la respuesta técnica, se realizaron encuestas de satisfacción por servicio y productos, se elaboraron informes para los distintos públicos de interés, y se organizaron reuniones específicas con consumidores. Los resultados de las encuestas de satisfacción fueron positivos, con un puntaje de 9.5 sobre 10 en “Atención telefónica” y “Respuesta técnica del área de Gestión de la Calidad”, y 9.3 en “Opinión General”.

En Argentina, donde se volvió a re-certificar la norma ISO 9001:2008 del SAC, se recibieron 39.885 contactos. El 30,36% de estos contactos estuvieron relacionados a pedidos de información sobre aspectos nutricionales y de elaboración de los productos de la empresa. Asimismo, se realizaron reuniones con los consumidores para festejar los 60 años del Grupo, en donde se compartió

un video institucional para transmitirles los valores y principios de la compañía, y se hizo una encuesta para conocer aquellas variables que a su criterio definen un servicio de excelencia, permitiendo determinar las fortalezas y debilidades del servicio.

Por otro lado, en el marco de las acciones de concientización en sustentabilidad, se grabó un mensaje para que los consumidores, cuando se contacten con el SAC y deban esperar en línea, escuchen consejos sobre el cuidado de los recursos no renovables en las actividades cotidianas.

En 2011 también se llevaron a cabo 35 proyectos de investigación de mercado en Argentina, con la inclusión de algunos casos regionales, con el objetivo de contribuir en el desarrollo de propuestas de negocio que respondan a las necesidades, deseos e intereses de los consumidores actuales y potenciales. En estos procesos se contactó directamente a más de 4.000 personas de diferentes edades, niveles socio-económicos y lugares de residencia a través

de diversas técnicas: entrevistas, grupos focales, encuestas estructuradas, y visitas etnográficas, entre otras.

La Central de Relacionamento (CR) de Brasil recibió 40.331 contactos durante el año, de los cuales el 45,6% obtuvieron una respuesta telefónica informatizada, 35,1% recibieron atención telefónica personal, 19,2% fueron resueltos por e-mail y el restante por medio de cartas.

Este año se realizaron capacitaciones especiales al equipo de CR sobre las guías del Código de Protección al Consumidor y los procedimientos legales acerca de

etiquetados, y se conmemoró el Día del Consumidor con el envío de tarjetas virtuales.

A través del SAC de la Región Andina, se recibieron 1.267 contactos, de los cuales un 53% fue resuelto por atención telefónica personal. Se implementaron encuestas sobre este servicio para evaluar la calidad del mismo y conocer las opiniones de los consumidores en relación a los productos de la empresa. Además, se realizaron reuniones donde se invitó a los hijos de los consumidores a contactarse con el SAC para participar en el testeo de productos y acciones de publicidad, entre otras.

### COMUNICACIÓN TRANSPARENTE Y RESPONSABLE

Con el objetivo de ayudar a una mejor comprensión del aporte nutricional de sus productos a las necesidades nutricionales diarias de las personas, Arcor comenzó a incorporar el esquema GDA (Guide of Daily Amounts) a la rotulación de todos sus envases. Esta guía permite conocer el aporte de una porción, en gramos y porcentajes, a las necesidades diarias de un adulto en base a una dieta de 2.000 calorías.

Además, en el sitio web de la empresa se puede consultar el detalle de los productos inscriptos en la autoridad sanitaria como aptos para celíacos, como así también la información nutricional de estos productos y un listado de preguntas frecuentes sobre los mismos.

Por otra parte, el Grupo Arcor es miembro del Consejo Publicitario Argentino, del Consejo Superior de la Cámara Argentina de Anunciantes y adhirió al Código de Ética y Autorregulación Publicitaria Argentina, por el cual vela el Consejo de Autorregulación Publicitaria (CONARP).

Asimismo, es miembro de la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, de la Asociación Brasileña de Anunciantes, el Instituto de Defensa del Consumidor de Brasil, y ha adherido al Código de Defensa del Consumidor de Brasil y al Estándar de Servicio al Cliente de la Asociación Brasileña de Industrias de la Alimentación (ABIA).



Punto de venta. Arroyito, Córdoba - Argentina.

# CAPÍTULO 4 EL CUIDADO AMBIENTAL EN ARCOR



*Planta de cartón corrugado. Luján, Buenos Aires - Argentina.*

*“Aplicar las mejores prácticas de conservación ambiental, minimizando y compensando los impactos de nuestras operaciones”.<sup>31</sup>*

#### **Cuidado ambiental en la gestión de los negocios**

276 iniciativas asociadas al cuidado ambiental fueron incluidas en los Planes Operativos de los negocios en 2011, representando el 52% del total de iniciativas relacionadas a la sustentabilidad.

#### **Gestión ambiental certificada**

Cuatro nuevas certificaciones de la norma ISO 14001 fueron obtenidas en 2011. Entre ellas, el primer Ingenio azucarero de la Argentina y el primer Tambo de Latinoamérica.

#### **Inventario de carbono**

Cuatro negocios avanzaron en el cálculo de inventario de carbono, completando un total de 12 plantas en las que se dispone de esta información.

<sup>31</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

## Medición del desempeño ambiental

El desempeño ambiental se evalúa a través del análisis de un conjunto de indicadores que le permiten al Grupo conocer la evolución de los distintos aspectos de la gestión ambiental de las operaciones de la empresa.

PRINCIPALES INDICADORES AMBIENTALES DEL GRUPO ARCOR <sup>32</sup>	AÑO 2011	AÑO 2010
<b>Total Grupo Arcor sin plantas de conversión</b>		
Consumo de agua (m <sup>3</sup> /Ton)	12,4	13,1
Consumo de energía eléctrica (Kw h/Ton)	214	206
Consumo de combustible (MJoul/Ton)	5.090	4.615
Emisiones de gases de efecto invernadero (Ton CO <sub>2</sub> eq/Ton)	0,49	0,44
Residuos reciclados o reusados (%)	72	59
Consumo de packaging (%)	10	-
<b>Plantas de Conversión</b>		
Consumo de energía eléctrica (Kw h/m x 10 <sup>3</sup> )	44	41
Consumo de combustible (MJoul/m x 10 <sup>3</sup> )	436	352
Emisiones de gases de efecto invernadero (Ton CO <sub>2</sub> eq/m x 10 <sup>3</sup> )	0,045	0,038
Residuos reciclados o reusados (%)	66	55

Tipo de residuos sólidos y semisólidos		Tratamiento	Cantidad de residuos gestionados en 2011 (Ton)	
Residuos peligrosos	Envases vacíos	Combustible alternativo	31	
		Otros destinos	4,1	
	Aceites usados	Combustible alternativo	99	
		Otros destinos	86	
	Sólidos con aceites o solventes	Combustible alternativo	300	
		Otros destinos	140	
Residuos de solventes	Combustible alternativo	6,7		
	Otros destinos	300		
Residuos reciclables	Cartón	Reutilizado	11.300	
		Reciclado	40.200	
	Metálicos	Reciclado	1.950	
		Orgánicos	Alimentación animal	12.700
			Compostaje	45.000
	Plásticos	Otros usos	7.000	
		Reutilizado	155	
	Vidrio	Reciclado	3.450	
		Reutilizado	18	
	Madera	Reciclado	200	
Reutilizado		1.590		
Símil domiciliario	Otros usos	2.900		
	Enterramiento	35.000		

<sup>32</sup> La unidad de medición de la producción en las plantas de conversión es miles de metros, por ello se diferencian dos grupos de resultados para los indicadores. Los que corresponden a las fábricas de conversión de film tienen como unidad de referencia m x 10<sup>3</sup>, en el resto de las plantas los indicadores están referenciados a tonelada.

Definición de indicadores:

- Consumo de agua: describe la cantidad total de agua que se utiliza incluyendo las fuentes y los usos.
- Consumo de energía eléctrica: describe la cantidad de energía eléctrica que se utiliza para todo concepto.
- Consumo de combustible: describe la cantidad total de combustible (gas natural, gas licuado, gas oil, fuel oil) que se utiliza para la producción y para los servicios.
- Residuo reciclado o reusados: describe el porcentaje de residuos que se reusan o reciclan del total de residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados.
- Emisiones de gases de efecto invernadero: describe la cantidad de CO<sub>2</sub> equivalente emitido en operaciones directas e indirectas.
- Uso de Packaging (%) = Ton material de empaque (todo tipo) x 100/ Ton material de empaque + Ton materia prima

CONSUMO DE AGUA POR NEGOCIO EN 2011		CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA POR NEGOCIO EN 2011		EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO POR NEGOCIO EN 2011	
Negocio	Consumo de agua (m <sup>3</sup> /Ton)	Negocio	Consumo de energía eléctrica (Kw h/Ton)	Negocio	Emisión de GEIs (Ton CO <sub>2</sub> eq/Ton)
Agroindustria	9,6	Agroindustria	156	Agroindustria	0,972
Alimentos	31,3	Alimentos	113	Alimentos	0,267
Bagley	1,6	Bagley	208	Bagley	0,270
Brasil	3,0	Brasil	392	Brasil	0,354
Chocolates	3,7	Chocolates	567	Chocolates	0,372
Golosinas	4,6	Golosinas	312	Golosinas	0,218
México	2,4	México	467	México	0,365
Papel y cartón	0,8	Papel y cartón	129	Papel y cartón	0,107
Región Andina	0,9	Región Andina	96	Región Andina	0,092

## El compromiso con el cuidado ambiental

El cuidado del Ambiente es fundamental para el crecimiento sustentable del Grupo Arcor. La identificación y evaluación de los impactos ambientales es una herramienta clave que permite definir oportunidades de mejora y concretarlas a través de diversas iniciativas de gestión y obras de infraestructura.

Durante 2011 se realizaron múltiples obras para controlar o eliminar los impactos ambientales de las operaciones industriales, entre las cuales podemos destacar, debido a su trascendencia, originalidad o la magnitud de los resultados alcanzados, las siguientes:

### Inversiones

La inversión de mayor envergadura realizada en 2011 fue la planta de tratamiento biológico de Frutos de Cuyo, a través de la cual se finalizaron las instalaciones para el tratamiento del efluente, invirtiendo 2.130.000 dólares.

### Certificaciones ISO 14001

Cuatro establecimientos del Grupo certificaron la Norma ISO 14001 en 2011:

- **Dos en Uno – Planta 2**, ubicada en Santiago, Chile, en la que se elaboran chocolates y galletas.
- **Centro de Distribución Panamericana**, instalado en El Talar de Pacheco, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- **Ingenio La Providencia**, ingenio azucarero localizado en Río Seco, Tucumán, Argentina.
- **Tambo N° 1**, perteneciente a la División Agropecuaria, ubicado en Arroyito, Córdoba, Argentina.

Los dos últimos son casos particulares ya que son los primeros en su rubro en obtener la certificación internacional en Argentina y en Latinoamérica, respectivamente.

Este hecho no es menor, dado que ha implicado un desafío adicional ya que no hay antecedentes cercanos que puedan apoyar y facilitar, a través de la experiencia, la implementación del sistema.

El caso del Tambo N° 1 es particular. Con 450 vacas de ordeño, en este establecimiento se producen 12.000 litros de leche por día. Sus características y la idiosincrasia del equipo de trabajo son absolutamente diferentes a las propias de una fábrica y por ello fue necesario adaptar las herramientas disponibles en el Grupo Arcor a la realidad del Tambo. Esta tarea fue llevada a cabo con éxito gracias al trabajo y esfuerzo de los colaboradores del área Agropecuaria de la empresa.

### Inventario de carbono

De acuerdo a lo planificado, en 2011 se extendió el cálculo del inventario de carbono iniciado el año anterior en el Negocio Golosinas a otros negocios que completan la cadena de valor. Se trabajó en el negocio de Agroindustria, en las dos plantas de elaboración de jarabes derivados de maíz (Planta Arroyito y Planta Lules), en el ingenio azucarero La Providencia, en la fábrica de conversión de film Converflex Villa del Totoral y en las plantas de elaboración de cajas de cartón corrugado Cartocor Paraná y Cartocor Luján. Adicionalmente se avanzó en el cálculo de la huella de carbono del caramelo de leche Butter Toffees.

Se completó todo este trabajo realizado en el año con el cálculo del inventario de carbono en la fábrica Frutos de Cuyo, en la que se elaboran conservas de tomates y otros vegetales.

El grado de avance de estos estudios es variado y se prevé completarlos en los primeros meses de 2012.

**EVOLUCIÓN DE LAS EMISIONES TOTALES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO EN EL NEGOCIO GOLOSINAS**

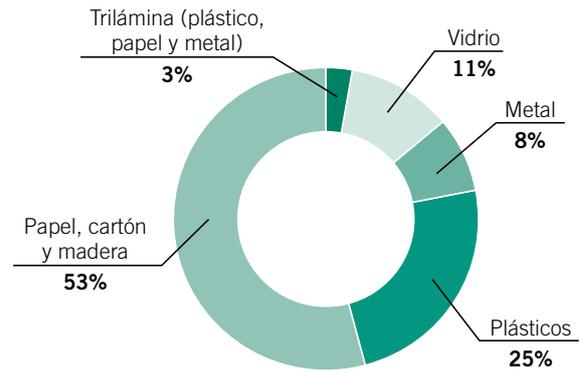
Año	Emisiones totales (Ton CO <sub>2</sub> e)	Índice de Intensidad Total (Ton CO <sub>2</sub> Totales/ Ton producto) <sup>33</sup>
2007	60.543	0,49
2008	59.621	0,49
2009	61.066	0,52
2010	66.763	0,50

**Gestión del packaging**

Durante el año se realizaron acciones para profundizar el conocimiento, entender la magnitud del impacto del packaging de los productos del Grupo y establecer las bases para el trabajo futuro:

- Se revisaron y clasificaron todos los materiales que componen el packaging de los productos de consumo masivo, desagregados en tipo de material, familia y subfamilia.
- Se definió un indicador como métrica corporativa para medir el uso de packaging y monitorear el avance efectivo en el uso racional del mismo en los productos de la empresa.
- Se recopiló y graficó toda la información correspondiente al año.

**Material de empaque por tipo (%)**



Planta Converflex. Luján, Buenos Aires, Argentina.

<sup>33</sup> Expresa el impacto de emisiones por unidad de actividad física o unidad de rendimiento económico y refleja el desempeño de la organización en estudio.

### Aprovechamiento del barro de la planta de tratamiento de efluentes para enriquecer el suelo

El Complejo Arcor Arroyito tiene una planta de tratamiento biológico de efluente líquido en la que se trata el efluente líquido generado en el Complejo y, desde abril de 2011, el efluente domiciliario de un sector de la ciudad de Arroyito.

El proceso de tratamiento del efluente implica la generación de “lodo biológico”, el que es concentrado, estabilizado y deshidratado en la misma planta de tratamiento. El lodo biológico obtenido se disponía en el enterramiento sanitario de la ciudad.

El personal de la planta de tratamiento de efluente conjuntamente con los responsables de la División Agropecuaria del Grupo Arcor identificaron una oportunidad de uso del lodo deshidratado (biosólidos) como enmienda para mejorar los terrenos propios, ubicados en la zona, en los que se cultiva regularmente maíz y soja. Conociendo que el uso de biosólidos puede incrementar la fertilidad de los

suelos y que altos contenidos de materia orgánica pueden mejorar las condiciones físicas, químicas y biológicas del mismo, y que como consecuencia se favorece el desarrollo de los cultivos disminuyendo los riesgos de erosión hídrica y eólica, se decidió avanzar en el estudio de esta posibilidad.

Se contrató a un tercero especialista en el tema, quien realizó múltiples análisis físico-químicos de los suelos y del lodo, determinó experimentalmente la dosis óptima y brindó las pautas para realizar ensayos en campo, utilizando 40 hectáreas más un lote testigo de 10 hectáreas, para el cultivo de maíz.

Aunque aún no se completó el periodo necesario para la cosecha, se evidencia el beneficio de la materia orgánica, el nitrógeno y el fósforo aportados por los biosólidos, lo que ha llevado a definir un plan de expansión de esta metodología.



*Terrenos propios enriquecidos con lodo. Arroyito, Córdoba - Argentina.*

## Casos de Ecoeficiencia

Como herramienta de gestión empresarial, la ecoeficiencia permite maximizar la productividad de los recursos, minimizando desechos y emisiones, y generando valor para la empresa y todos sus grupos de interés. Los siguientes casos son algunos ejemplos de acciones concretadas en 2011.



### REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE AGUA EN EL NEGOCIO ALIMENTOS OESTE

El Negocio Alimentos Oeste está conformado por plantas procesadoras de frutas y vegetales, que por la tecnología de procesamiento utilizan agua no solo para el lavado sino también para el transporte de los materiales. Dada la importancia de la gestión del agua en estas plantas, en 2011 todas han profundizado las acciones para disminuir su consumo en el Plan de Sustentabilidad 2011, implementando diversas iniciativas, entre las cuales se destacan:

### LA CAMPAGNOLA CHOELE CHOEL

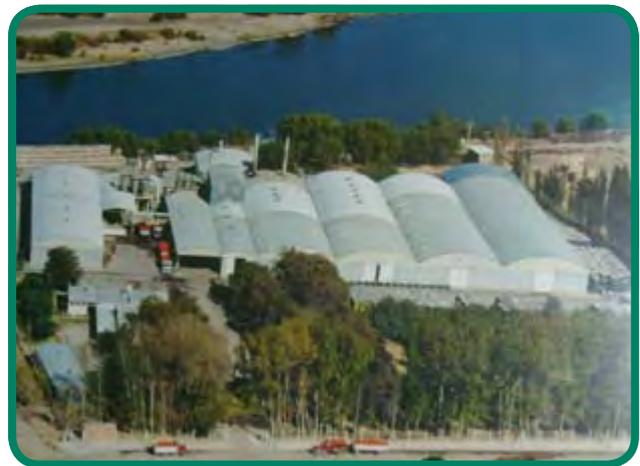
Esta planta está ubicada en Argentina, en la localidad del mismo nombre, en la Provincia de Río Negro, sobre el margen del Río Negro, desde donde proviene la totalidad del agua usada en la planta.

En ella se procesa tomate para elaborar puré y pulpa de tomate, en dos líneas de producción. Con una producción continua en el año, la temporada de mayor actividad es entre enero y mayo, momento en el que trabajan alrededor de 160 personas y se procesan aproximadamente 50 mil toneladas de tomate.

El proceso de elaboración de productos con tomate implica la separación de orujo y semillas. Hasta el inicio de la última temporada estos materiales se separaban y descargaban en canaletas para ser arrastradas con agua. Esta operación traía aparejado, el consumo de agua, un importante aporte de carga orgánica al efluente y el transporte de residuo sólido orujo con un alto contenido de agua.

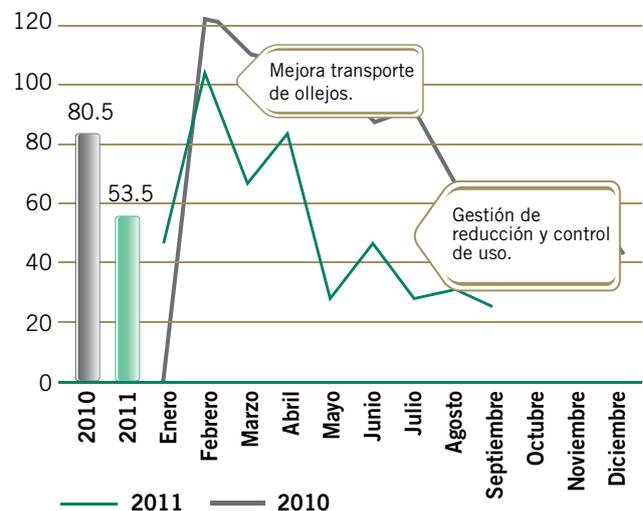
Para mejorar la situación se construyó una tolva con tamizadores para separar orujo y semillas en un sitio estratégico dentro de la planta que eliminó la necesidad de uso de agua en esta etapa. Esta obra, que tuvo un costo de 150.000 pesos, permitió reducir el consumo de agua en un 28% y la cantidad de viajes de residuos hasta el predio de enterramiento en un 30%.

Otra acción altamente significativa fue la gestión de toma de agua desde el río. Para tal fin se dispone de dos bombas con capacidad de extraer 300 m<sup>3</sup>/h cada una. Al finalizar la última temporada se implementó un sistema de seguimiento y ajuste de la operación que permitió prácticamente sacar de servicio a una de las bombas. Con esto se logró reducir en un 42% el consumo de agua y además se redujo el consumo de energía de bombeo en unos 15.500 KW/mes, en la temporada baja.



Estas dos acciones presentadas permitieron en el año 2011 la reducción de un 34% en el consumo de agua anual (aproximadamente 1.000.000 m<sup>3</sup> de agua), un ahorro en fletes de 1.800 pesos y un ahorro por la disminución de energía eléctrica requerida para el bombeo de 23.700 pesos.

#### CHOELE CHOEL. CONSUMO DE AGUA (m<sup>3</sup>/Tn)



## DULCIORA

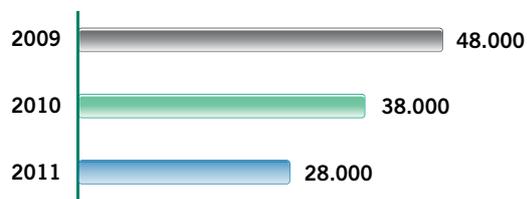
En esta planta, ubicada en Villa Mercedes (Provincia de San Luis), se elaboran dulces, mermeladas y jugos, en 10 líneas de producción y con el trabajo de 290 personas. En el año 2011 se produjeron 33.400 toneladas de dulces y mermeladas y 21.000 toneladas de jugo.

En el Complejo se dispone de tres pozos propios (actualmente uno en uso y dos de reserva) de donde se obtiene el agua para la elaboración de jugos, el lavado de frutas, la limpieza de las instalaciones, la generación de vapor y la refrigeración.

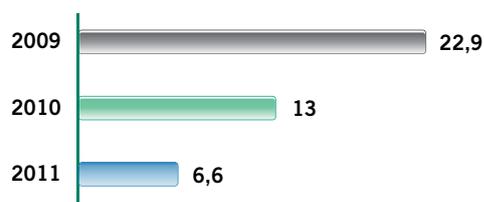
Con el objetivo de profundizar las acciones tendientes a reducir el consumo de agua, durante 2010 se instalaron dos nuevas torres de enfriamiento para bajar la temperatura del agua usada en las torres de vacío de los concentradores para la producción de dulces y mermeladas y reingresarla al circuito para su reuso; en este año se completó y puso en marcha la nueva instalación, automatizando el sistema de enfriamiento y recuperación de agua. Estas acciones se completaron con la estandarización de la mejora y la capacitación del personal.

La instalación completa tuvo un costo de 22.000 dólares y permitió la reducción del consumo de agua en un 71% con respecto a 2009.

### CONSUMO TOTAL DE AGUA (m<sup>3</sup>/mes)



### CONSUMO ESPECÍFICO DE AGUA (m<sup>3</sup>/Ton producida)



## LA CAMPAGNOLA SAN MARTÍN

Las operaciones a cargo de La Campagnola San Martín incluyen una planta en la que se elaboran conservas de duraznos y peras en mitades, coctel de frutas, pulpas de frutas concentradas, granos frescos y secos remojados, aderezos y extracto de tomate en cinco líneas de producción; un Centro de Distribución ubicado, al igual que la planta, en la ciudad de San Martín, Provincia de Mendoza; y cuatro fincas: El Paraíso, La Nueva Aurora, El Desafío y el Porvenir, ubicadas las dos primeras en San Martín y las otras en Tunuyán.

Uno de los proyectos más ambiciosos asociados al compromiso “uso racional del agua” llevados adelante por el Negocio Alimentos Oeste está asociado a incrementar la eficiencia en el uso de recurso hídrico a través de la metodología de riego de las fincas propias y de terceros que abastecen de fruta a las plantas del Negocio. A modo de ejemplo se destacan las acciones realizadas en la finca propia El Paraíso.

El Paraíso es una finca de aproximadamente 50 hectáreas ubicada en el paraje llamado Alto Salvador, en la que hay una plantación de duraznos. La finca tiene derecho a riego (otorgado por el Departamento General de Irrigación); la frecuencia del turno de riego es cada 20 a 25 días, lo que permite regar solo un 30% de la propiedad. En esta finca se regaba conduciendo el agua por acequias “a manto” con agua de pozo con alto contenido de sales. El método de riego implicaba el derroche de agua ya que la misma se esparce en los distintos paños donde se encuentran los frutales, sujeto a pérdida por absorción del terreno y a falta de uniformidad en la distribución, debida a las fluctuaciones del relieve; la alta salinidad del agua ponía en riesgo la plantación.

Se decidió la construcción de un nuevo pozo a 280 metros de profundidad del que se extrae agua con un contenido de sales apta para ser usada en riego y la instalación de riego presurizado de alta frecuencia: riego por goteo.

Con el nuevo sistema, cada planta recibe la dosis de agua necesaria a través de dos mangueras por hilera de plantas. En la manguera hay goteros incorporados cada 0,75 m. El área irrigada es solamente alrededor de la planta, formando en el suelo una zona de exploración radicular denominada bulbo húmedo lo que implica una notable disminución del consumo de agua, ya que se evita regar zonas donde no hay exploración radicular. La frecuencia de riego es alta y el bulbo húmedo se mantiene en “capacidad de campo” ofreciendo a la planta menor gasto energético en disponer del agua y por ende mayor productividad.



Se invirtió en la obra un total de 192.500 dólares y se obtuvieron los siguientes beneficios:

- Reducción de un 35% del consumo de agua para riego

### CANTIDAD DE AGUA REQUERIDA EN EL PARAISO (m<sup>3</sup>/año)



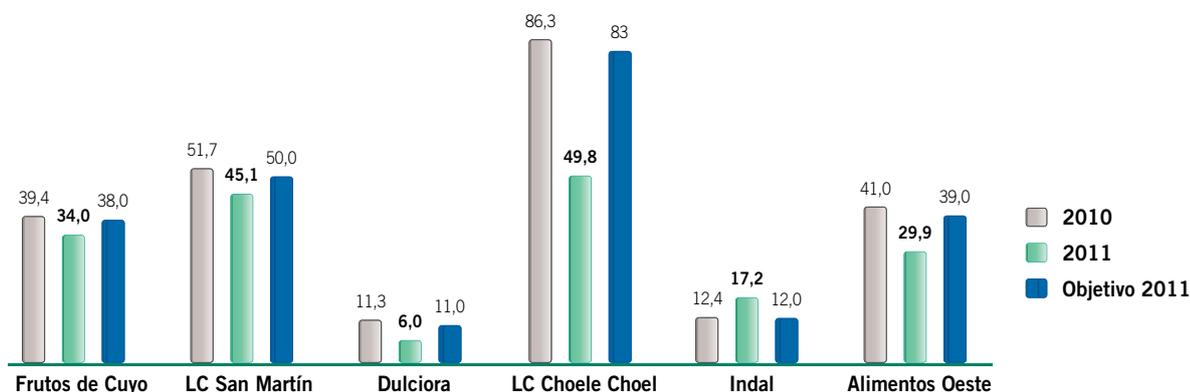
- Incremento en el rendimiento de la cosecha en aproximadamente un 20%, alcanzando entre 5 a 7 toneladas por hectárea.
- Disminución del uso de fertilizantes debido a que el producto se aplica en el agua y al hacerlo por goteo es más eficiente porque se aplica la dosis requerida cerca de la raíz de la planta.

### CANTIDAD DE FERTILIZANTE REQUERIDO EN EL PARAISO (kg/año)



Como resultado de todas las acciones desarrolladas en las plantas se superó el objetivo propuesto en el Negocio, como se puede observar en el gráfico siguiente:

#### CONSUMO DE AGUA EN PLANTAS DEL NEGOCIO ALIMENTOS OESTE (m<sup>3</sup>/Ton)



#### AHORRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN AMASADORAS BAGLEY VILLA MERCEDES

Bagley Villa Mercedes es una de las cuatro plantas que tiene el Negocio Galletas en Argentina y está localizada en la ciudad de Villa Mercedes, Provincia de San Luis.

En esta planta se elaboran una variedad de galletas dulces, crackers y alfajores, en nueve líneas, alcanzando una producción promedio de 7.500 toneladas por mes. En la fábrica trabajan aproximadamente 1.250 personas bajo un régimen de tres turnos de producción.

En el marco del Sistema de Gestión Integral, se constituyó un grupo de mejora para analizar e identificar oportunidades de mejora asociadas al consumo de energía eléctrica.

A partir del análisis de los datos disponibles, el grupo determinó cuales son los sectores y equipos más críticos y decidió focalizar inicialmente el estudio en la Línea 4 (la menos eficiente de todas) y en los 15 motores del sector amasadora, que representan el 17% de la potencia instalada planteando un objetivo de reducción de consumo de energía eléctrica de un 15%.

El Grupo trabajó luego en el análisis de las causas del consumo excesivo de energía eléctrica concluyendo que el mismo está asociado a la existencia de tecnología obsoleta y a la pérdida de la condición básica de los motores. Se identificaron causas potenciales y reales y se definieron las acciones necesarias para superar el problema:

- Instalación de variador de frecuencia.
- Reemplazo de motores por otros de alta eficiencia.
- Modificación de un motor, reemplazando el sistema de embrague que exige un funcionamiento del motor durante las 24 horas del día, por el sistema de polea fina, con el cual el motor solo funciona cuando amasa, es decir 26 minutos por hora.

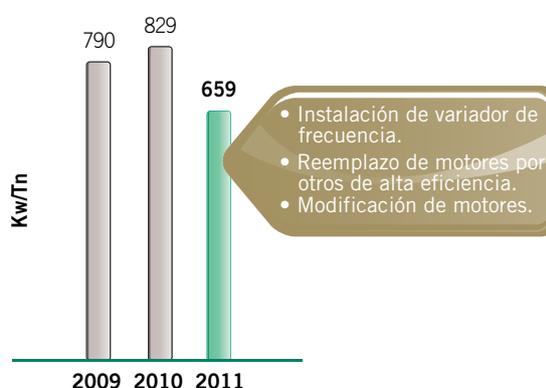
Se logró reducir el consumo de energía eléctrica de la Línea 4 en un 20%. Esta disminución impactó a nivel planta generando una reducción en el consumo de energía eléctrica total de aproximadamente 1,6%.

Considerando nueve meses del año 2011 con las mejoras ya realizadas, se dejaron de consumir aproximadamente 265.000 kW.

La inversión total para las mejoras en la Línea 4 fue de 43.000 pesos y se estima un ahorro anual de 163.000 pesos en el consumo de energía eléctrica y de 24.000 pesos en mantenimiento.

Se prevé extender el trabajo al resto de las amasadoras replicando las acciones ya implementadas, con lo que se estima lograr una reducción de consumo de energía eléctrica de aproximadamente el 10% del consumo total de la planta.

#### LÍNEA 4





Planta industrial de galletas. Villa Mercedes, San Luis - Argentina.



## MEJORAS EN EL SISTEMA DE EXTRACCIÓN DE AGUA EN EL COMPLEJO ARROYITO

El Complejo que el Grupo Arcor posee en la ciudad de Arroyito, Provincia de Córdoba, es el sitio en el que la empresa inició sus actividades en 1951. Está constituido por tres fábricas de Golosinas (caramelos duros, caramelos de leche, turrone con oblea y chicles), una planta de Molienda Húmeda de Maíz, una planta de Elaboración de Papel reciclado a partir de recortes, una planta de Elaboración de Cartón Corrugado y un Centro de Distribución; cuenta además, con una Central Termoeléctrica y áreas de servicios, necesarios para abastecer esas plantas de fabricación; todo esto, lo convierte en el más grande de los establecimientos del Grupo.

Con alrededor de 2.000 colaboradores como empleados directos de la compañía, se fabricaron en el Complejo hasta noviembre de 2011, 260.000 toneladas de productos, entre golosinas, jarabes derivados de maíz, papel y cajas de cartón corrugado y se distribuyeron aproximadamente 30.000.000 de bultos, incluyendo exportaciones.

El Sistema de Extracción de Agua para el abastecimiento al Complejo Arroyito, está compuesto por cuatro pozos de agua profunda (1 de reserva) y otros 3 pozos de napas superiores (1 fuera de servicio). Dos de los pozos de agua profunda, son utilizados para abastecer lo que se denomina agua filtrada, que es la parte de mayor volumen de la extracción.

En el marco del Sistema de Gestión Integral (SGI), y buscando permanentemente posibilidades de reducir el consumo de energía, materiales y los costos de las operaciones; personal de la Central Termoeléctrica a cargo del suministro de los servicios a las plantas del Complejo realizó una modificación en las instalaciones para la extracción y distribución de agua que permitió optimizar la operación de bombeo. A la fecha, el suministro de agua sigue a la demanda a partir del uso de un sistema comandado, formado por variadores de velocidad, válvula de control y transmisor de nivel ubicado en el tanque de almacenamiento de agua filtrada.

El principal resultado de la mejora fue la significativa reducción en el consumo de energía eléctrica, del orden del 60% medido como consumo neto y aproximadamente del 65% medido como consumo específico (kW-h/m<sup>3</sup>); además, esto hace que se optimice la operación de equipos y el uso de las perforaciones, promoviendo su conservación y vida útil.

En resumen, el consumo específico (energía eléctrica consumida por cada un m<sup>3</sup> de agua extraída) disminuyó desde 0,52 kW-h/m<sup>3</sup> a 0,18 kW-h/m<sup>3</sup>. Con una inversión de aproximadamente 20.000 pesos se logró un beneficio económico de más de 250.000 pesos en el año 2011.

#### CONSUMO DE ENERGÍA PARA LA EXTRACCIÓN DE AGUA <sup>34</sup>

	Sin mejora (cálculo teórico)	Con mejora (situación real 2011)
Consumo específico (kW-h/m <sup>3</sup> ) de agua extraída)	0,52	0,18
Consumo de energía eléctrica (kW-h/mes)	84.000	30.000



#### USO EFICIENTE DEL PACKAGING EN BAGLEY ARGENTINA

Bagley Argentina está conformada por cuatro plantas productivas: Salto (Buenos Aires), Villa Mercedes (San Luis), Villa del Totoral (Córdoba) y Córdoba Capital. Además, cuenta con una línea de barras de cereal en el Complejo Arroyito y parte de la producción de pan dulce se realiza en el Complejo Recreo.

La variedad de productos es muy amplia, entre alfajores, budines, galletitas (crackers, con cereales, snacks, rellenas, dulces secas), barras de cereal y pan dulces. Con un porcentaje cercano al 50% del mercado, Bagley es líder en el negocio de galletitas en Argentina. Los volúmenes de producción crecen año a año y se prevé un aumento importante en los próximos años como consecuencia de la ampliación de la Planta de Salto.

En 2005 Bagley ya contaba con proyectos que hacían foco en la optimización del uso de materiales de empaque primario y secundario; estos trabajos formaban parte del plan de productividad de materiales y eran liderados por las áreas de Compras y de Investigación y Desarrollo del Negocio.

Actualmente, alineándose al compromiso de Sustentabilidad del Grupo, se ha incrementado la cantidad de proyectos para lograr un uso racional de los materiales y optimización de los espacios para mejorar a su vez el transporte de carga y se consolidó el objetivo primordial de diseñar productos sustentables.

Los Proyectos contemplan tres grandes grupos:

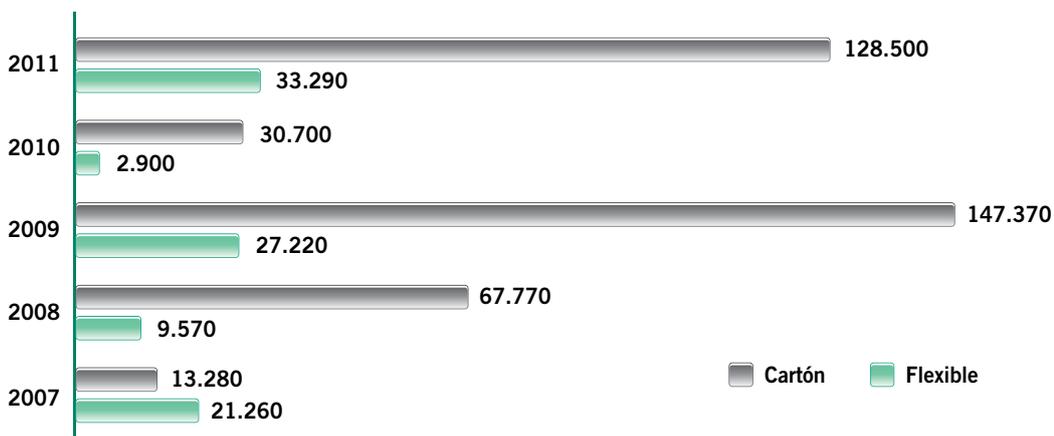
**Cajas:** proyectos asociados a cambios de presentación, cambio de materiales, ajuste de dimensiones y mejoras logísticas.

**Flexibles y otros materiales de empaque primarios:** las principales mejoras están dadas por la reducción del micronaje y la reducción de las dimensiones del packaging.

**Materiales auxiliares:** reducción de consumo de film stretch y esquineros.

En los últimos cinco años se concretaron numerosos proyectos que permitieron disminuir el consumo de cartón en aproximadamente 390 toneladas y el de flexibles en 94 toneladas.

#### REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE CARTÓN Y FLEXIBLES EN PROYECTOS 2007-2011 (Kg)



<sup>34</sup> Valores obtenidos considerando la extracción mensual de 160.000 m<sup>3</sup>

En el año 2011 se finalizaron exitosamente varios proyectos; los más significativos se enumeran en la tabla siguiente:

Grupo	Proyecto	Producto	Reducción del consumo de materiales (kg)
Flexibles	Reducción de micronaje	Barras Cereal Mix	12.900
		Serranas Sandwich	9.600
		Tortitas	3.600
		Kesitas	3.200
		Holanda	640
	Reducción ancho de bobina	Barras de cereal	3.300
<b>Total Flexibles: 33.240</b>			
Cajas	Cambio de onda del corrugado (de onda C a onda B)	Saladix estuche	57.400
		Saladix x 30	57.500
		Kesitas	6.900
		Rex	6.700
	<b>Total Cajas: 128.500</b>		

Adicionalmente, se trabajó en varios proyectos de reconfiguración de paletizado, es decir, de modificación del armado del pallet a fin de lograr una mayor cantidad de cajas en cada uno. Este tipo de proyectos tiene como resultado ahorros en logística, ya que se transportan en un mismo espacio mayor cantidad de producto y eso a su vez implica una reducción en el uso de combustible, la generación de emisiones y en la circulación de camiones en las rutas. Ejemplos de este tipo de mejoras, realizadas en 2011 son:

- **Serranas Sandwich**, con un 26% más de producto por pallet.
- **Porteñitas**, producto en el que se pasó de 90 a 126 cajas por pallet, es decir 40% más unidades por pallet.
- **Maná Rellenas**, el nuevo dibujo de pallet permitió pasar de 75 a 85 cajas por pallet.

Todas las mejoras introducidas implican una reducción muy significativa en el uso de materiales.

A modo de ejemplo, en el caso de la galletita Serranas Sandwich, uno de los productos elaborados por Bagley Argentina:

- Se ahorraron aproximadamente 33.000 kg de flexible, esto son unas 1.665 bobinas de film, los necesarios para cubrir la producción completa de ocho semanas de Serranas Sandwich.
- Se ahorraron 128.000 kg de cartón corrugado, que representan las cajas para cubrir la producción completa de 11 semanas de Serranas Sandwich.

Las acciones para el uso eficiente del packaging realizadas en 2011 representaron el siguiente beneficio económico:

Grupo	Ahorro económico 2011 (\$)
Flexibles	1.794.000
Cajas	784.000
<b>Total</b>	<b>2.578.000</b>

El desafío del Negocio para los próximos años es continuar por esta senda y ampliar los indicadores, con el objetivo de medir mejor el impacto total de las mejoras, alineados a las directivas Corporativas.



Planta industrial de galletas. Salto, Buenos Aires - Argentina.

## GESTIÓN DE RESIDUOS ORGÁNICOS FRUTOS DE CUYO

Frutos de Cuyo S.A. es una empresa del Grupo Arcor en la que se elaboran conservas de origen vegetal y envases de hojalata. Está ubicada en el Departamento de Rawson, lindero de la ciudad capital de la Provincia de San Juan.

En la fábrica de conservas se elaboran latas de tomates, salsas de tomate y productos de tomate en tetra break, latas de arvejas, choclos, jardinera y salsas, conserva de ciruelas, con una producción que supera las 110.000.000 de unidades por año.

Las operaciones involucradas en el procesamiento de las materias primas de origen vegetal llevan a la generación de residuos sólidos que son denominados residuos orgánicos. Este tipo de residuos representaba el 55% del total de los residuos generados en la planta, que a su vez fueron en 2010 el 18% del total de residuos generados en las fábricas de productos masivos del Grupo Arcor.

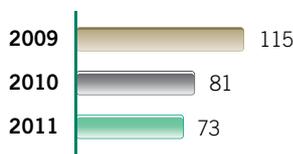
Con la participación activa de los grupos de trabajo autónomo de la planta, se identificaron los puntos de generación de residuos orgánicos; estos fueron calificados como puntos de contaminación e incorporados a las planillas de control, para su gestión.

El análisis profundo de las causas asociadas a la gran cantidad de residuos orgánicos que se retiraban de la planta permitió seleccionar acciones para la mejora:

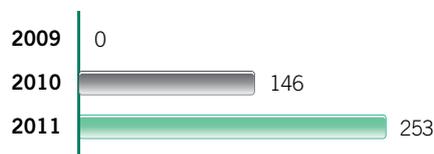
- Se eliminaron o controlaron muchos de los puntos de pérdidas en el proceso, haciendo más eficiente el uso de las materias primas y reduciendo la generación de residuos sólidos.
- Se adicionó un filtro parabólico al conjunto existente de modo de ampliar la capacidad total de separación de sólidos gruesos en el efluente líquido y eliminar los rebalses de efluente hacia el contenedor de residuos.
- Se colocaron drenajes en los contenedores de residuos de modo de permitir la evacuación del líquido que llegue a los mismos.
- Se instaló una prensa para desaguar los sólidos separados en las unidades de tratamiento de efluente líquido.

El resultado directo de las acciones implementadas fue la disminución de la generación de residuo orgánico y la obtención de un residuo orgánico con menor humedad y por lo tanto menos peso. Esto a su vez permitió el reuso del material como alimento para ganado y redujo la cantidad de contenedores y de viajes para el retiro.

### GENERACIÓN DE RESIDUO ORGÁNICO (Kg/Ton producida)



### RESIDUO ORGÁNICO REUTILIZADO (Ton)



La inversión total fue de 30.000 pesos y el resultado obtenido representa un ahorro de 150.000 pesos desde enero 2009 a diciembre de 2011, solo por ahorro de fletes y pago de tasas de disposición final de residuos.



Planta de Tratamiento de Efluentes. Villa Krause, San Juan - Argentina.

## La semana del Ambiente

Como todos los años, conmemorando el Día mundial del Ambiente, se celebró en todas las plantas del Grupo la Semana del Ambiente. Bajo el lema “Cuidar el agua es ser sustentable”, se realizaron actividades que incluyeron a los colaboradores, sus familias y las comunidades.

A nivel corporativo se diseñó y distribuyó material para que cada colaborador o su familia puedan evaluar cuán eficiente es para el uso de agua en sus hábitos personales o familiares.

Desde cada base se programaron actividades de diversa índole, en muchos casos con la participación de la familia y de estudiantes de escuelas de la zona. Hubieron concursos de dibujo, fotografía y de preguntas y respuestas. Se regalaron plantas y plantines y suvenires alusivos. En varias localidades, la empresa estuvo presente en las actividades organizadas por los organismos oficiales y fuerzas vivas del lugar para celebrar el día del ambiente.

La capacitación y concientización sobre el tema específico, formal en sala e informal utilizando el recurso de títeres, payasos y otros actores, llegó a la mayoría de los colaboradores y familias.



### PROYECTOS DE MEJORAMIENTO AMBIENTAL COMUNITARIO

En comunidades en las que la empresa está radicada, el Grupo Arcor desarrolla acciones orientadas a prevenir y minimizar los impactos negativos que sus operaciones pueden llegar a generar en términos sociales y ambientales. Específicamente, junto al mejoramiento de su gestión industrial y medioambiental interna, la empresa aporta recursos técnicos y financieros para trabajar conjuntamente con los gobiernos locales en el desarrollo de mejoras de la infraestructura y los servicios públicos comunitarios.

Entre las iniciativas desarrolladas, se incluyen la apertura y limpieza de canales de desagües; la construcción de bicisendas y áreas de circulación peatonal; la inauguración y ampliación de calles; la forestación en zonas aledañas a las bases industriales y en espacios verdes de barrios cercanos; y la limpieza y el mantenimiento de espacios públicos. A su vez, estos proyectos promueven la participación comunitaria de los vecinos a través del involucramiento de las asociaciones vecinales, las escuelas, los clubes deportivos y otras organizaciones barriales en pos de un bien común.

## CAPÍTULO 5 ARCOR Y LA COMUNIDAD



*Escuela Santa María de Igarassu. Pernambuco - Brasil.*

*“Promover el desarrollo integral de las comunidades donde actuamos y contribuir con el desarrollo sustentable de las regiones donde operamos”.<sup>35</sup>*

### **Juntos para promover el desarrollo**

En 2011, más de 23 millones de pesos fueron invertidos y 14.205 organizaciones articuladas en el marco de la Política de Inversión Social Arcor.

### **Los niños y niñas como protagonistas**

Los proyectos desarrollados por el Grupo, la Fundación y el Instituto contribuyeron a mejorar las condiciones de vida de 1.033.963 niños, niñas y jóvenes en Argentina, Brasil y Chile.

### **Proyectos que generan oportunidades**

163 proyectos fueron apoyados, incluyendo iniciativas articuladas en diversas comunidades para contribuir en la generación de oportunidades educativas para la infancia.

<sup>35</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

## Promover el desarrollo integral de las comunidades

La Política de Inversión Social Arcor tiene como eje la promoción del desarrollo integral de las comunidades donde actúa la empresa, a través de las siguientes áreas: educación, medio ambiente, participación ciudadana y comunitaria, e inclusión económica y social.

Esta Política orienta la inversión social que realiza el Grupo desde la Fundación y el Instituto Arcor, además de aquella que se desarrolla de manera directa a nivel corporativo, así como las iniciativas enmarcadas en el Programa de Relaciones con la Comunidad.

Con la definición de la Política de Sustentabilidad en 2010, la empresa renovó este compromiso y se comprometió a facilitar y apoyar acciones y proyectos que promuevan la sustentabilidad y el desarrollo humano en todas las comunidades y regiones donde actúa el Grupo.

### ¿QUÉ ES LA INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA?\*

Es la canalización voluntaria, por parte de la empresa, de sus recursos financieros, humanos técnicos, gerenciales y/o en especie, de forma planificada y evaluada, para el interés público.

Esta forma planificada y monitoreada de canalización de recursos puede provocar transformaciones en la sociedad y para ello es imprescindible que exista: acción planificada, compromiso con la causa y con las entidades socias, ética en la inversión, gerenciamiento de los recursos y monitoreo de los resultados, carácter público y participación de la comunidad

\* Fuente: Política de Inversión Social Arcor

### INVERSIÓN SOCIAL

	AÑO 2011	AÑO 2010
<b>Monto total destinado a Inversión Social <sup>36</sup></b>	<b>\$23.531.206</b>	<b>\$19.427.406</b>
Donaciones de productos	\$10.819.923	\$8.316.461
Aportes en dinero y materiales	\$5.203.137	\$4.354.516
Inversión de Fundación Arcor e Instituto Arcor Brasil <sup>37</sup>	\$7.508.146	\$6.756.429

## Programa de Relaciones con la Comunidad

El Programa de Relaciones con la Comunidad está alineado al compromiso de Arcor con la sustentabilidad, buscando desarrollar en cada comunidad un proceso gradual, integral, sistematizado y estratégico, que concibe a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo social.

En este sentido, el propósito del Programa es gestionar de manera orgánica todas las acciones desarrolladas por las plantas del Grupo en las poblaciones donde actúa. A su vez, articula las iniciativas desarrolladas por las distintas áreas corporativas de la empresa en materia de inversión social.

### Estrategias locales para cada comunidad

Para la gestión del Programa en cada comunidad se conforman comités locales que, luego de realizar un diagnóstico comunitario, tienen como función el diseño, la implementación y la evaluación de la estrategia y de los planes operativos anuales, que están a su vez alineados a los planes de cada negocio del Grupo en materia de sustentabilidad.

Actualmente, el Programa se implementa en 22 localidades de Argentina y Chile, abarcando en Argentina nueve provincias en las que el Grupo tiene presencia industrial: Tucumán, Catamarca, Córdoba, San Juan, San Luis,

Mendoza, Buenos Aires, Entre Ríos y Río Negro. En Chile se creó en 2011 el primer comité local en Dos en Uno, con el objetivo de gestionar de manera estratégica las acciones que la empresa venía desarrollando y generar nuevas e innovadoras propuestas de inversión social.

Durante 2011 se realizaron tres jornadas de formación y capacitación dirigida a los colaboradores que conforman los comités locales (100 personas en total), abarcando los siguientes temas: comunicación y relación con la prensa; desarrollo local y comunitario; sustentabilidad e inversión social privada. Además, se continuaron realizando las capacitaciones específicas dirigidas a los profesionales que conforman el equipo técnico, concretando cuatro encuentros en este período.

Asimismo, este año se fortalecieron los mecanismos de diálogo con la comunidad, abriendo las puertas de las bases industriales a los vecinos de la zona. Las plantas del Grupo recibieron a jóvenes de las escuelas cercanas, a referentes de organizaciones comunitarias y de organismos públicos locales, en encuentros donde los integrantes de las comunidades conocieron de cerca la gestión industrial y ambiental de Arcor, generando a su vez una agenda de los temas que preocupan tanto a la comunidad como a la empresa.

<sup>36</sup> Las cifras están expresadas en pesos argentinos.

<sup>37</sup> Este monto es la contribución monetaria realizada por el Grupo Arcor a la Fundación Arcor e Instituto Arcor. No están considerados los aportes hechos por la empresa para cubrir costos de infraestructura, personal y funcionamiento de ambas organizaciones. A su vez, en 2011 se modificó la metodología utilizada para calcular este aporte al no tenerse en cuenta los fondos en alianzas y el monto total movilizado, como en años anteriores.

RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS LOCALES POR COMUNIDAD	AÑO 2011	AÑO 2010
Comités locales constituidos	15	12
Colaboradores participantes en forma directa	100	85
Diagnósticos comunitarios realizados	15	12
Organizaciones comunitarias involucradas	975	561
Programas y proyectos implementados	15	14
Niños y jóvenes beneficiados	260.448	238.184
Adultos beneficiados	8.500	4.242
Monto invertido <sup>38</sup>	\$4.124.518	\$3.050.959

### Proyectos corporativos de inversión social

En el marco del Programa de Relaciones con la Comunidad se gestionan junto a otras áreas de la empresa diversos proyectos específicos para abordar temas clave relacionados a la creación de valor económico, ambiental y social, tanto para la empresa como para sus comunidades cercanas.

En 2011 se consolidaron las iniciativas existentes y se implementaron propuestas innovadoras que se alinean con los pilares de la Política de Inversión Social, conformando grupos de trabajo integrados por diversas áreas de la compañía.



Centro de Desarrollo Infantil. Depto. de Pocito, San Juan - Argentina.

Pilar de Inversión Social	Principales programas/ proyectos implementados en 2011	Áreas de la empresa involucradas
<b>Educación</b>	Programas y proyectos de apoyo a la Educación y Formación de colaboradores y sus familias	Recursos Humanos
	Proyecto de Formación en Gestión de Organizaciones Comunitarias	Recursos Humanos
	Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas	Recursos Humanos
	Programas de Fundación Arcor (Comunidades Educadoras Capacitación, EduCometro)	Fundación Arcor
<b>Medio Ambiente</b> <sup>39</sup>	Programa de Formación Medioambiental	MAHPI
	Programa de Clasificación y Reciclado de Materiales	MAHPI
	Programa de Mejoramiento Ambiental Comunitario	MAHPI
<b>Participación Ciudadana</b>	Programa Corporativo de Donaciones (productos, equipos y materiales)	Logística - Administración Mantenimiento - Seguridad Patrimonial
	Proyecto "Crecer jugando, por una niñez sin trabajo Infantil"	Negocio Alimentos - Suministros Agrícola - Packaging
	Programa de Fortalecimiento Comunitario	Fundación Arcor
<b>Inclusión Económica y Social</b>	Programa de Compras Inclusivas Responsables	Suministros
	Proyecto de Inclusión de Personas con Discapacidad	Recursos Humanos - MAHPI Medicina Laboral - Legales
	Programa de Fortalecimiento de Base para Combatir la Pobreza	Fundación Arcor Suministros

<sup>38</sup> La cifra está expresada en pesos argentinos y corresponde al total de aportes financieros y donaciones de productos realizados por las plantas con Comité Local conformado.

<sup>39</sup> Para mayor información ver el Capítulo 3 "Cuidado Ambiental".

## Erradicación del Trabajo Infantil: consolidación de un modelo de intervención

Durante 2011 Arcor avanzó en la conceptualización del modelo de intervención del proyecto “Crecer jugando, por una niñez sin trabajo infantil”, que la empresa viene implementando desde el año 2006. A través de la siguiente metodología se estructuró el proceso que logró involucrar a la cadena de suministros de la empresa en la prevención y erradicación del trabajo infantil:

**A. Diagnóstico y justificación del proyecto**

**B. Diseño y desarrollo del proyecto**

**C. Implementación**

**D. Consolidación e institucionalización**

A su vez, entendiendo que el trabajo infantil es uno de los ejes de abordaje en el desarrollo integral del productor y en la problemática de empleo rural, se utilizó este marco metodológico para realizar un diagnóstico particularizado de la situación en la cadena de abastecimiento de hortalizas, principalmente del tomate. El relevamiento tuvo como principales ejes de análisis las características generales de los

productores, las condiciones socio-ambientales, y las características laborales. De esta forma, el modelo de intervención consolidado servirá para abordar no solo la problemática del trabajo infantil, sino que este marco conceptual permitirá también ampliar el análisis y abarcar las condiciones generales de empleo de los productores rurales.

Para más información ver el Capítulo 5 “Cadena de Valor”.



Centro de Desarrollo Infantil. Depto. de Pocito, San Juan - Argentina.

## Fundación Arcor: por la igualdad de oportunidades para la infancia

*“Contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia”.*

Con esta misión, Fundación Arcor promueve y apoya proyectos con foco en la educación de los niños y niñas, fortaleciendo a las organizaciones comunitarias que atienden al desarrollo integral de la niñez desde una perspectiva educativa, generando procesos de capacitación, instalando el tema en la agenda social y movilizándolo a todos los actores involucrados: la familia, la escuela, el Estado, las organizaciones de base, y las empresas.

Para ello, las acciones de la Fundación se orientan en torno a dos objetivos estratégicos:

- Producir y compartir conocimientos teóricos y metodológicos que contribuyan a la igualdad de oportunidades educativas.
- Contribuir a instalar en la sociedad y en la agenda pública la importancia de trabajar a favor de la igualdad de oportunidades educativas para la niñez.

Con criterio profesional y visión a largo plazo, la Fundación trabaja a través de cuatro líneas de acción: Iniciativas Territoriales, Estudios e Investigación, Capacitación y Formación, Movilización Pública y Social.

### LA INFANCIA COMO LUGAR DE ENCUENTRO

En una sociedad fragmentada, es difícil encontrar puntos o espacios en torno a los cuales trabajar juntos. La infancia tiene esa “potencialidad”, y en este sentido es un lugar de encuentro, desde donde se puede recrear este “nuevo espacio de lo público” como responsabilidad de todos.

El desarrollo infantil significa mucho más que crecer, el proceso de desarrollo adquiere desde su inicio un carácter social, cultural, político, económico y ambiental. Las características de ese proceso dependen no sólo de las familias, sino también de las intervenciones que realice el Estado a través de sus instituciones, de la participación comunitaria a través de sus organizaciones y de una presencia activa de las organizaciones no gubernamentales y del mundo empresario en la colocación y jerarquización de esta temática en la agenda pública y en la implementación de líneas de trabajo articuladas.

La infancia compromete a los diferentes actores sociales a trabajar en conjunto por una sociedad con mayores oportunidades, porque justamente es esta su gran oportunidad de transformarse a sí misma, y es bajo este convencimiento que se debe encarar el desafío. Y mantener este compromiso sostenido en valores sólidos y perdurables, y no tan sólo guiados por criterios de oportunidad.

FUNDACIÓN ARCOR	AÑO 2011	AÑO 2010
Proyectos financiados	75	84
Iniciativas y proyectos de investigación sobre educación y niñez	7	8
Publicaciones editadas	14	14
Niños y niñas protagonistas de los proyectos	323.515	240.592
Adultos que trabajan en la temática de la infancia	229.050 <sup>40</sup>	47.532
Provincias cubiertas por los proyectos	17	18
Organizaciones involucradas	11.630	24.591
Monto invertido <sup>41</sup>	\$2.661.096	\$2.863.761
Monto movilizado <sup>42</sup>	\$9.931.878	\$9.724.343

### Iniciativas Territoriales

En esta línea, Fundación Arcor acompaña y promueve, en alianza con entidades pares o de manera independiente, iniciativas articuladas en comunidades de todo el país para contribuir en la generación de oportunidades educativas para niños y niñas.

Entre ellas, se encuentran los Programas Comunidades Educadoras, Fortalecimiento Comunitario y Acciones Educativas Locales, y la Iniciativa Juntos por la Educación, que en 2011 apoyaron a un total de 42 proyectos en los que participaron 20.646 niños y niñas, 6.596 adultos, y 208 organizaciones.

<sup>40</sup> El incremento de los adultos participantes está relacionado al tipo de iniciativas de movilización social y pública desarrolladas en el período de gestión 2011.

<sup>41</sup> Las cifras están expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de fondos administrados por la Fundación, tanto propios como en alianzas.

<sup>42</sup> Las cifras están expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de recursos propios, en alianza y contrapartes.

## PROGRAMA COMUNIDADES EDUCADORAS

Este Programa tiene por objetivo apoyar proyectos de organizaciones de la comunidad que trabajen con niños de todo el país. Las iniciativas que se acompañan deben promover oportunidades educativas para la infancia desde una mirada integral, y reconocer, respetar y propiciar el juego como un derecho.

Durante 2011, se aprobaron nueve proyectos: cinco de la localidad de Villa Mercedes/San Luis (en alianza con las Plantas Industriales Bagley Argentina y Arcor y Fundación Caminando Juntos); dos en la provincia de Córdoba (Las Cañadas – Departamento de Cruz del Eje y Serrezuela – Cruz del Eje); un proyecto en Los Hornillos/Quebrada de Huamahuaca, Jujuy y uno en Salto – Buenos Aires.

En su conjunto, estas propuestas educativas están destinadas a 1.370 niños y niñas, 251 adultos y 28 organizaciones, habiendo movilizado desde la Iniciativa y con el aporte de las contrapartes un total de 427.898 pesos.



*Jardín de infantes 908. San Pedro, Buenos Aires - Argentina.*

### Estudios e Investigación

De forma individual o en alianza con centros de estudios y unidades académicas, la Fundación promueve el desarrollo de investigaciones vinculadas a la niñez que generen conocimiento sobre la infancia. Durante 2011 se produjo e incentivó la realización de siete proyectos de investigación, entre los cuales se destacan: el Barómetro de la Deuda Social de la Infancia, en alianza con la Universidad Católica Argentina y las Fundaciones Minetti y Telefónica; el Anuario

*Fundación* **ARCOR**

de la Maternidad junto a la Fundación Observatorio de la Maternidad; el EduCometro; y la entrega de una mención especial, en el marco del Premio Nacional Arcor a la Innovación en Alimentos, a la investigación presentada por el Departamento de Bioquímica de la Facultad de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco por su marcado perfil social.

## EDUCOMETRO

Creada por Fundación Arcor, esta iniciativa tiene como premisa valorar la infancia como eje central en la comunidad y, desde esa óptica, repensar los lugares destinados a la educación de los chicos. Se implementa en articulación con diferentes actores locales y convoca a transformar a la comunidad tomando a la infancia y sus oportunidades educativas como referentes del cambio.

Consiste en una herramienta metodológica que permite operar y valorar el concepto de “oportunidades educativas comunitarias” a partir de cuatro grandes dimensiones de análisis: condiciones significativas del contexto, educación formal, educación no formal, y otros programas y políticas a favor de la infancia.

Durante 2011 se trabajó en forma conjunta con los Comités Locales del Programa de Relaciones con la Comunidad para medir el estado de las oportunidades educativas de los niños y niñas que habitan en las comunidades cercanas a las plantas del Grupo en San Isidro de Lules (Tucumán), Colonia Caroya (Córdoba), y Salto (Buenos Aires).

## BARÓMETRO DE LA DEUDA SOCIAL DE LA INFANCIA

Esta investigación se viene realizando desde 2006, en el marco del Programa del Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA) de la Universidad Católica Argentina, y cuenta con el apoyo de las Fundaciones Arcor, Minetti y Telefónica.

En 2010 inicia una nueva etapa en la que se propone evaluar y monitorear el desarrollo humano y social de la niñez y adolescencia durante el Bicentenario 2010-2016, desde una perspectiva de derechos.



Principales datos acerca de la situación de la Infancia en la Argentina\*:

- En el nivel primario la inclusión educativa es casi plena en la Argentina urbana, en tanto sólo el 1,4% de los/as niños/as en edad de asistir a dicho nivel no lo hicieron en 2010.
- La lectura de textos impresos representa un déficit para el 47,3% de la niñez en edad escolar y 51% en la adolescencia a nivel total urbano.
- El 12,7% de los/as niños/as entre 1 y 4 años en 2010 en las grandes ciudades de la Argentina no festejó su cumpleaños en 2010.
- El 66,9% de los chicos/as entre 5 y 12 años a nivel urbano no realiza actividades deportivas extraescolares, el 84,2% no realiza actividades artísticas o culturales
- En 2010, el 43,4% de los/as niños/as en la educación primaria no accedían a la enseñanza de un idioma extranjero.
- 9,1% de los adolescentes entre 13 y 17 años en la Argentina urbana no asistió al nivel secundario en 2010, y el 20% de los adolescentes que asistieron lo hicieron con rezago educativo.
- 5,4% de la niñez de 5 años no asistió a la sala de 5 años que es obligatoria en la Argentina. En la educación inicial no obligatoria 62,1% de los niños/as de 3 años no asistieron a un centro educativo en 2010 y 22,2% de los niños de 4 años tampoco lo hicieron.
- Apenas el 7% de los chicos escolarizados en la primaria asiste a una escuela de doble jornada a nivel del total urbano.
- El 20% de la niñez y adolescencia urbana tiene Necesidades Básicas Insatisfechas.
- Se estima que el 17,6% de la población entre 5 y 17 años en áreas urbanas realiza algún tipo de trabajo que la ubica en situación de vulnerabilidad social.
- La ocupación laboral es mayor entre los adolescentes que entre los/as niños/as (32,4% y 10,6%, respectivamente).
- La incidencia del trabajo en actividades económicas es mayor que la del trabajo doméstico intensivo, aunque cabe aclarar que ambas actividades vulneran el derecho a la educación de quienes las realizan.

\* El presente informe se apoya en los datos generados a partir de una muestra de 6400 niños, niñas y adolescentes en 3181 hogares, realizada en el cuarto trimestre del 2010. Asimismo, en el Gran Córdoba se obtuvieron datos de 668 niños, niñas y adolescentes en 339 hogares, con un margen de error de +/- 3,8% en el caso específico de este aglomerado. Los aglomerados incluidos en la muestra de la EDSA son: Área Metropolitana del Gran Buenos Aires, Gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Mendoza y San Rafael, Gran Salta, Gran Tucumán y Tafi Viejo, Mar del Plata, Gran Paraná, Gran San Juan, Gran Resistencia, Neuquén-Plottier, Zárate, Goya, La Rioja, Comodoro Rivadavia, Ushuaia y Río Grande. Para acceder al estudio completo ingresar en <http://uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/2011-Barometro-Infancia-Completo.pdf>



*Proyecto Bajo un mismo cielo. Centro Educativo French y Berutti. Pasaje Arroyo los Leones - Zona Rural Arroyito - Córdoba.*

### **Capacitación y formación**

A lo largo de 2011 Fundación Arcor promovió y desarrolló ocho propuestas de formación que involucraron a 717 organizaciones en 15 provincias. Se capacitaron 3.257 adultos y profesionales que trabajan en torno a la infancia, y 105.150 niños y niñas fueron alcanzados indirectamente. Cabe destacar las cuatro capacitaciones realizadas en

localidades con presencia de plantas industriales del Grupo en articulación con el Programa de Relaciones con la Comunidad; el Programa de Desarrollo Lingüístico y Cognitivo Infantil en alianza con el Conicet y el Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos; y la iniciativa “Del Derecho y del Revés”.

#### **PROGRAMA NIÑEZ - CULTURA: “DEL DERECHO Y DEL REVÉS”**

Realizado en alianza con la Secretaría de Cultura de la Nación, en 2011 el Programa se focalizó en las provincias de San Juan, Mendoza, San Luis y La Rioja, sumándose como socio local el Ministerio de Promoción Social y Desarrollo Humano del Gobierno de San Juan.

El propósito de esta iniciativa es generar un espacio para la formación de gestores culturales para la niñez que trabajen sobre una concepción de gestión amplia, a partir de los intereses y las necesidades de diversos sectores sociales que construyen y elaboran la cultura de cada comunidad o región.

En este marco, se desarrolló el “Tercer Seminario de Formación de Gestores Culturales para la Infancia”: un ciclo de capacitación compuesto por cinco módulos, dirigido a funcionarios de organismos públicos y privados ligados a la cultura y a miembros de organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la niñez para trabajar con los derechos culturales de los niños y niñas.

## Mobilización Social y Pública

Con el objetivo de sensibilizar a diferentes actores públicos y privados de la sociedad para recrear el espacio de la niñez como responsabilidad de todos, en 2011 Fundación Arcor promovió 18 iniciativas, incluyendo la divulgación y presentación de estudios, desarrollo de seminarios, talleres y convenios con organismos, empresas y municipios. Entre ellas, se continuó con las iniciativas Empresas por la Infancia en alianza con Unicef y *Save the Children*; y Equidad para la Infancia en alianza con *The New School University* y el Instituto Arcor Brasil; de manera conjunta con los diarios *La Voz del Interior* (Córdoba), *Los Andes* (Mendoza), *Uno* (Entre

Ríos, en alianza con *Cartocor*) y la *Revista Tercer Sector* se editaron suplementos especiales con prácticas educativas para los niños y niñas; se desarrolló una campaña pública para medios de comunicación no tradicionales; se organizó junto al Grupo Arcor las conferencias “Hacia la igualdad de oportunidades educativas en los niños y niñas” a cargo del reconocido pedagogo italiano Francesco Tonucci en Argentina y Chile; y se presentó el Estudio sobre los efectos distributivos del Gasto Público destinado a infancia en la provincia de Salta, en alianza con Unicef y la Universidad Nacional de Salta.

### EL PENSAMIENTO DEL PEDAGOGO FRANCESCO TONUCCI\*

Desarrollado en Italia en 1991, el proyecto “La ciudad de los niños” busca una nueva forma de concebir la ciudad, con los niños como punto de referencia. Rechazando una interpretación exclusivamente de tipo educativo o simplemente de ayuda a los niños, el proyecto desde del inicio ha tenido una motivación política; trabajar hacia una nueva filosofía de gobierno de la ciudad, tomando a los niños como parámetro y como garantía de las necesidades de todos los ciudadanos.

El proyecto a través de las ideas y propuestas de los niños y mediante la realización de sus iniciativas, tiene como objetivo construir una cultura de la infancia en los adultos y especialmente en los que gobiernan, de manera que sepan utilizar sus decisiones habiendo interiorizado el pensamiento y las exigencias de los niños. Este objetivo se considerará cumplido solo cuando los adultos entiendan que el dinero utilizado para que los niños estén mejor no es un gasto sino una inversión

“Si una ciudad es vivible, segura y respetuosa para los niños, lo será para todos los ciudadanos” plantea Francesco Tonucci. Estas son expresiones que nos proponen tomar al niño como indicador del desarrollo del territorio, entendiendo que los derechos del niño y la niña aglutinan intereses y necesidades de toda la comunidad.

\* Nacido en Fano (Italia), este pedagogo e investigador es un potente promotor de las Ciudades de los Niños y un crítico del sistema educativo tradicional.

### ESTUDIO SOBRE LOS EFECTOS DISTRIBUTIVOS DEL GASTO PÚBLICO DESTINADO A INFANCIA EN LA PROVINCIA DE SALTA

El Gobierno de la Provincia de Salta, el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Fundación ARCOR presentaron en 2011 el informe “El Impacto Redistributivo del Gasto Público Social dirigido a la Niñez en la Provincia de Salta”, desarrollado por el Instituto de Estudios Laborales y del Desarrollo Económico (IELDE) de la Universidad Nacional de Salta.

El propósito del mismo consiste en analizar el impacto redistributivo del gasto público social dirigido a la niñez en la provincia de Salta, evaluando cómo los diferentes sectores sociales que habitan en esa jurisdicción se benefician de los bienes y servicios públicos provistos por el sector público provincial. El estudio focalizó el análisis sobre la situación de los niños más pequeños que componen la franja etárea denominada “primera infancia”, y al mismo tiempo enfatizó la mirada sobre los grupos de población originaria que habitan el territorio salteño.

Para más información sobre las iniciativas desarrolladas por la Fundación Arcor ver el Informe de Actividades 2011 disponible en [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org)

## Instituto Arcor Brasil: por los niños y niñas de la región

Durante 2011, el Instituto Arcor Brasil realizó un taller de planificación estratégica para el período 2011 - 2015, donde se re-definió su objetivo principal: “construir y consolidar una identidad y una imagen institucional vinculada a la causa de los niños, niñas y adolescentes en la promoción de oportunidades educativas en la comunidad, desde una perspectiva de derechos”. En este taller se estableció también como misión del Instituto “Contribuir para que los niños, niñas y adolescentes tengan igualdad de oportunidades mediante la educación”.

A partir de este año el Instituto comenzó a formar parte de la Red Nacional para la Primera Infancia y consolidó la alianza con la organización Equidad para la Infancia firmando un convenio con CIESPI (Centro Internacional de Estudios e Pesquisas sobre a Infância). Junto a estos nuevos socios, se realizó la conferencia “Políticas de Seguridad y Derechos Humanos: Centrándose en la infancia, la niñez y la adolescencia”. A su vez, se emitieron 24 boletines de noticias, 56 comunicados de prensa y 232 declaraciones espontáneas en diferentes medios en 20 estados brasileños y cuatro países.

INSTITUTO ARCOR BRASIL	AÑO 2011	AÑO 2010
Proyectos Financiados	65	37
Niños y Niñas protagonistas de los proyectos	450.000	428.000
Organizaciones involucradas	1.600	1.460
Municipios brasileños cubiertos por los proyectos	220	220
Estados brasileños cubiertos por los proyectos	16	16
Monto invertido <sup>43</sup>	\$3.637.120 (1.600.000 reales)	\$3.892.668 (1.647.819 reales)
Monto movilizado <sup>44</sup>	\$13.639.200 (6.000.000 reales)	\$3.590.696 (1.520.000 reales)



Escola Municipal Capuavinha. Monte Mor - Brasil.

Instituto **ARCOR** Brasil

<sup>43</sup> Las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de fondos administrados por el Instituto, tanto los propios como en alianzas.

<sup>44</sup> Las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de recursos propios, en alianza y de contrapartes.

## Programas propios

- **Mi Escuela Crece**

Con el objetivo de apoyar a pequeños proyectos en escuelas públicas que favorezcan el aprendizaje y la autoestima de los alumnos, fortaleciendo además el lazo del establecimiento educativo con la comunidad, en 2011 se apoyaron 22 proyectos beneficiando directa e indirectamente a 18.964 personas en los estados de *São Paulo, Minas Gerais y Pernambuco*.

- **Vida, Luz y Sonido**

A través de este Proyecto, que busca mejorar las condiciones de salud que afectan el rendimiento escolar, durante 2011 se asistió a estudiantes de dos escuelas rurales en el municipio de *Ipojuca, Pernambuco*. Se realizaron un total de 42 exámenes visuales y auditivos, alcanzado a 304 beneficiarios directa e indirectamente.

## Programas en Alianza

- **Programa Amigos del Mar**

Realizado en alianza con el Proyecto Tamar, el Programa propone generar conciencia ambiental sobre la protección de la tortuga marina y de la vida acuática en general. En 2011 se realizó una evaluación del impacto del Programa de Educación Ambiental “Nuestras aguas siempre limpias” y se celebró la octava edición del Premio de Educación Ambiental “Amigos del Mar”, con la participación de 280.000 estudiantes de escuelas públicas en 16 estados y 530 municipios brasileños. Asimismo, se realizaron capacitaciones a los maestros para que puedan ser multiplicadores en sus escuelas sobre la importancia de la protección del agua y la biodiversidad.

- **Programa de Educación de Tiempo Integral**

Con el fin de crear y potenciar oportunidades que posibiliten una educación integral y de calidad para niños

de familias de bajos recursos, durante 2011 se renovó el acuerdo de cooperación con el Instituto C&A, garantizando un aporte anual de 1.479.045 pesos (600.000 reales por año entre ambas entidades) hasta el año 2013. Además, se realizaron diversas reuniones y capacitaciones, y se lanzó el segundo Ciclo del Programa de Educación Integral en los estados de Pernambuco y Ceará. Los siete proyectos aprobados apoyaron a 29 organizaciones y beneficiaron directamente 3.063 personas.

- **Programa Na Mão Certa (En el Camino Correcto) Alianza Instituto WCF - Brasil**

El Instituto Arcor contribuye financieramente con el brazo brasileño de la *World Childhood Foundation*, que en 2006 lanzó el Pacto Empresarial dentro del Programa *Na Mão Certa* y cuenta actualmente con 1.071 empresas signatarias, buscando mejorar la situación de niños y adolescentes que padecen violencia, abuso y explotación sexual. En 2011 se realizó el quinto Encuentro Empresarial del Programa donde se presentaron las acciones de movilización junto a los camioneros y todos los involucrados en la protección de los niños y adolescentes en las rutas brasileñas.

- **Fondo de RedAmérica**

En 2011 se lanzó el Programa por América en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo en Campinas. Fueron presentados cinco planes, seleccionando finalmente al proyecto “Construyendo sueños a través de reciclables”. El desarrollo del proyecto, basado en la generación de ingresos, beneficiará directamente a 211 personas en la comunidad. Además, la iniciativa del Fondo ha puesto en marcha un innovador programa que busca capacitar y motivar a jóvenes para movilizar y articular a otros a través de redes.

Para más información sobre las iniciativas desarrolladas por el Instituto Arcor Brasil visitar la página web [www.institutoarcor.org.br](http://www.institutoarcor.org.br)



Escuela Municipal Profesora Haydee Marçal Serbin. Bragança Paulista, San Pablo - Brasil

## TABLA DE CERTIFICACIONES Y PREMIOS OBTENIDOS

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	●	●	●	HACCP	
	Caramelos duros		●	●	●	AIB - BRC	1 2
	Caramelos de leche		●	●	●	AIB - BRC	
	Chicles y Obleas	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●	AIB - BRC	
	Molienda húmeda		●	●	●		1
	Central Termoeléctrica		●	●			
	Centro de distribución		●	●			
	Arcor	Tambo 1	Arroyito, Córdoba	●	●		
Caramelos		Complejo Lules, Tucumán	●	●	●	AIB - BRC	1 2
Molienda húmeda			●	●	●		1
Silos		Complejo San Pedro, Buenos Aires					
Molienda seca de maíz			●	●	●	GMP-13	1
Aceite			●	●	●		
Alcohol			●	●	●		
Ingenio		Río Seco, Tucumán	●				
Chocolates		Colonia Caroya, Córdoba	●	●	●	BRC	1 2
Chocolates, caramelos y chicles		San Luis, San Luis	●		●	BRC	1
Centro de distribución	Talar de Pacheco, Buenos Aires	●					
Arcor de Brasil	Caramelos y chicles	Rio das Pedras, San Pablo, Brasil			●	BRC	1
	Chocolates y caramelos	Bragança Paulista, San Pablo, Brasil			●	BRC	1
Arcor de Perú	Caramelos y chicles	Chancay, Perú				HACCP	
	Galletitas	Córdoba, Córdoba	●	●	●	BRC	
Bagley Argentina	Galletitas	Salto, Buenos Aires	●	●	●	BRC	
	Galletitas	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●	●	●	BRC	1
	Galletitas	Villa Mercedes, San Luis	●		●		
	Galletitas	Campinas, San Pablo, Brasil			●		1
Bagley de Brasil	Galletitas	Contagem, Mina Gerais, Brasil			●		1
	Caramelos	Complejo Recreo, Catamarca	●	●	●	AIB - BRC	
Candy	Papel	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●			1 2
	Cartón corrugado	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●		1 2
	Cartón corrugado	Complejo Luján, Buenos Aires	●		●		1
	Cartón corrugado	Paraná, Entre Ríos	●		●		1 2
Converflex	Impresión de film	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●		●		
	Impresión de film	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●		1 2
Converflex Argentina	Cilindros para impresión	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●		
	Impresión de film	Complejo Luján, Buenos Aires	●		●		1
Dos en Uno	Planta 1 (Caramelos, chocolates y chicles)	Santiago, Chile				GMP	
	Planta 2 (Chocolates y galletas)	Santiago, Chile	●			GMP	1
Dulciora	Dulces y mermeladas	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●		●	HACCP	1
Frutos de Cuyo	Conservas	Rawson, San Juan	●		●	HACCP - BRC	
La Campagnola	Pulpa de frutas	San Rafael, Mendoza			●	HACCP	
Mundo Dulce	Chocolates y caramelos y chicles	Toluca, México			●		

Notas:

1. ISO 14001: Gestión ambiental - OHSAS 18001: Gestión de salud y seguridad ocupacional - ISO 9001: Gestión de la calidad - Normas de seguridad alimentaria: HACCP: Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos, AIB: American Institute of Baking, BRC: British Retail Consortium Global Standard - Food, GMP: Good Manufacturing Practices, GMP-13: Seguridad alimentaria animal del Dutch Products Board of Animal Feed. Premio TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance): 1 Premio a la excelencia en la implementación del TPM (1° Nivel) 2 Premio a la excelencia en el compromiso consistente con el TPM (2° Nivel).

2. Obtenidas en 2011

## TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO

GUÍA GRI G3		Estado del Indicador	Páginas
<b>1. VISIÓN Y ESTRATEGIA</b>			
1.1	Declaración del máximo responsable sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.	●	2
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	●	2, 3, 7, 10-12, 15, 17, 20, 29, 30, 31- 32, 34, 35, 37, 41, 43-45, 55, 56
<b>2. PERFIL</b>			
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
2.1	Nombre de la organización.	●	5
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.	●	7
2.3	Estructura operativa de la organización.	●	5-6
2.4	Localización de la sede principal de la organización.	●	6, contratapa
2.5	Número de países en los que opera la organización y en los que desarrolla actividades significativas.	●	6
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	●	13
2.7	Mercados servidos.	●	5-7, 36
2.8	Dimensiones de la organización informante.	●	5-6, 8, 18
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por el reporte en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.	●	8
2.10	Premios y distinciones recibidos.	●	16
<b>3. PARÁMETROS DEL REPORTE</b>			
<b>PERFIL DEL REPORTE</b>			
3.1	Periodo cubierto por la información contenida en el reporte.	●	74
3.2	Fecha del reporte anterior más reciente.	●	Nota 1
3.3	Ciclo de presentación de reportes.	●	Nota 1
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas al reporte o su contenido.	●	Retiración de contratapa
<b>ALCANCE Y COBERTURA DEL REPORTE</b>			
3.5	Proceso de definición del contenido del reporte.	●	74
3.6	Cobertura del reporte.	●	74
3.7	Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura del reporte.	●	74
3.8	Aspectos que puedan afectar la comparación informativa.	●	Nota 2
3.9	Técnicas de medición para elaborar los indicadores.	●	18, 21, 27, 32, 38, 42, 44, 51, 56, 57, 59, 64
3.10	Efecto de la reexpresión de información de reportes anteriores.	●	Nota 2
3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en el reporte.	●	Nota 2
<b>ÍNDICE DEL CONTENIDO GRI</b>			
3.12	Tabla de contenidos GRI.	●	Tabla GRI
<b>VERIFICACIÓN</b>			
3.13	Política y práctica sobre verificación externa.	●	Nota 3
<b>4. GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>			
<b>GOBIERNO</b>			
4.1	Estructura de gobierno de la organización.	●	13-14
4.2	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.	●	Nota 4

GUÍA GRI G3		Estado del Indicador	Páginas
<b>4. GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>			
4.3	Indicar el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	●	13
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	●	13, 23-24
4.5	Vínculo entre la retribución del máximo órgano de gobierno, y el desempeño de la organización, incluido el desempeño social y ambiental.	●	12, 13, 20
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	●	13-14
4.7	Procedimiento para determinar la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano en temas de sostenibilidad.	●	13-15
4.8	Declaraciones de misión y valores y códigos de conducta.	●	9, 14
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social.	●	15
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.	●	N/R
<b>COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS</b>			
4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	●	7, 10, 31-32, 34-35, 37, 38, 39, 43, 66
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente.	●	15, 56, 59-65
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya.	●	15, 40
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>			
4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	●	3, 5, 13-14, 18, 30, 36, 57, 59, 64
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	●	18-19, 30, 36, 38-40, 56, 59, 64
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés.	●	14, 15, 20, 23-24, 26-28, 30, 31, 36-37, 38, 39-40, 56-57, 59-64
4.17	Aspectos de interés surgidos a través de la participación de los grupos de interés y respuesta de la organización.	●	20, 23-24, 38, 39-40, 59-63.
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>			
<b>Enfoque de gestión</b>		●	5, 7-8, 10-12
<b>DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>			
EC1 (P)	Valor económico directo generado y distribuido.	●	8
EC2 (P)	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático.	●	10, 43-44, 49
EC3 (P)	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	●	Nota 5
EC4 (P)	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	●	Nota 6
<b>PRESENCIA EN EL MERCADO</b>			
EC5 (A)	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local.	●	Nota 7
EC6 (P)	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales.	●	Nota 8

GUÍA GRI G3		Estado del Indicador	Páginas
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>			
EC7 (P)	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local.	●	Nota 9
<b>IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS</b>			
EC8 (P)	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público.	●	34-35, 54, Capítulo 5
EC9 (A)	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, y su alcance.	●	18-19, 30, 32-35, 36-37, 54, 56
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE</b>			
<b>ENFOQUE DE GESTIÓN</b>		●	10-12, Capítulo 2
<b>EMPLEO</b>			
LA1 (P)	Desglose de empleados por tipo de empleo, por contrato y por región.	●	18
LA2 (P)	Nº total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	●	18
LA3 (A)	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, desglosado por actividad principal.	●	25
<b>RELACIONES EMPRESA/TRABAJADORES</b>			
LA4 (P)	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	●	18
LA5 (P)	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos.	●	Nota 10
<b>SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO</b>			
LA6 (A)	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad.	●	Nota 11
LA7 (P)	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	●	27
LA8 (P)	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos en relación con enfermedades graves.	●	26
LA9 (A)	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	●	Nota 10
<b>FORMACIÓN Y EDUCACIÓN</b>			
LA10 (P)	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	●	21
LA11 (A)	Programas de gestión de habilidades y de formación continua.	●	21-22
LA12 (A)	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	●	20
<b>DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDAD</b>			
LA13 (P)	Órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad y pertenencia a minorías.	●	13-14, 18
LA14 (P)	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	●	Nota 12
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS</b>			
<b>ENFOQUE DE GESTIÓN</b>		●	10-12, 18-19, 21-22, 30-37 Capítulo 5
<b>PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO</b>			
HR1 (P)	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos.	●	N/R
HR2 (P)	Porcentaje de los distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas.	●	30-32, 34-35, 36-37

GUÍA GRI G3		Estado del Indicador	Páginas
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS</b>			
HR3 (A)	Horas de formación de empleados sobre políticas y procedimientos relacionados a los derechos humanos.	●	21
<b>NO DISCRIMINACIÓN</b>			
HR4 (P)	Nº total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	●	Nota 13
<b>LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIOS COLECTIVOS</b>			
HR5 (P)	Actividades en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas.	●	Nota 14
<b>EXPLOTACIÓN INFANTIL</b>			
HR6 (P)	Actividades que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas.	●	15, 34-35
<b>TRABAJOS FORZADOS</b>			
HR7 (P)	Operaciones con riesgo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas.	●	Nota 15
<b>PRÁCTICAS DE SEGURIDAD</b>			
HR8 (A)	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en aspectos de derechos humanos.	●	33
<b>DERECHOS DE LOS INDÍGENAS</b>			
HR9 (A)	Nº total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.		N/A
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD</b>			
<b>ENFOQUE DE GESTIÓN</b>		●	10-12, 14, 15, Capítulo 5
<b>COMUNIDAD</b>			
S01 (P)	Programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades.	●	Capítulo 5
<b>CORRUPCIÓN</b>			
S02 (P)	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	●	14
S03 (P)	Porcentaje de empleados formados en anti-corrupción.	●	14, 21, Nota 16
S04 (P)	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	●	Nota 17
<b>POLÍTICA PÚBLICA</b>			
S05 (P)	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de lobbying.	●	15
S06 (A)	Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas.	●	Nota 18
<b>COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL</b>			
S07 (A)	Nº total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	●	Nota 13
<b>CUMPLIMIENTO NORMATIVO</b>			
S08 (P)	Valor monetario de sanciones, multas y sanciones no monetarias por el incumplimiento de leyes y regulaciones.	●	Nota 13
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO</b>			
<b>ENFOQUE DE GESTIÓN</b>		●	10-12, Capítulo 3
<b>SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE</b>			
PR1 (P)	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios evaluadas en la salud y seguridad de los clientes.	●	7, 10-12, 32, 38-39, 66, Nota 19

GUÍA GRI G3		Estado del Indicador	Páginas
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO</b>			
PR2 (A)	Nº total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación relativa a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad de clientes.	●	Nota 13
<b>ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>			
PR3 (P)	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa.	●	40, Nota 20
PR4 (A)	Nº total de incumplimientos de la regulación relativa a la información y al etiquetado de los productos y servicios.	●	Nota 13
PR5 (A)	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente.	●	36-37, 38, 39-40
<b>COMUNICACIONES DE MARKETING</b>			
PR6 (P)	Programas de cumplimiento de las leyes y códigos voluntarios en comunicaciones de marketing.	●	40
PR7 (A)	Nº total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing.	●	Nota 13
<b>PRIVACIDAD DEL CLIENTE</b>			
PR8 (A)	Nº total de reclamaciones en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	●	Nota 13
<b>CUMPLIMIENTO NORMATIVO</b>			
PR9 (P)	Coste de multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	●	Nota 13
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL</b>			
<b>ENFOQUE DE GESTIÓN</b>		●	10-12, Capítulo 4
<b>MATERIALES</b>			
EN1 (P)	Materiales utilizados, por peso o volumen.	●	42, 44
EN2 (P)	Porcentaje de materiales utilizados que son valorizados.	●	42
<b>ENERGÍA</b>			
EN3 (P)	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	●	42
EN4 (P)	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	●	42-43
EN5 (A)	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	●	49
EN6 (A)	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía, y las reducciones logradas.	●	49
EN7 (A)	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas.	●	49
<b>AGUA</b>			
EN8 (P)	Captación total de agua por fuentes.	●	42-43, 46-49, 50
EN9 (A)	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	●	Nota 21
EN10 (A)	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	●	N/R
<b>BIODIVERSIDAD</b>			
EN11 (P)	Terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas.		N/A
EN12 (P)	Impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas.		N/A

GUÍA GRI G3		Estado del Indicador	Páginas
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL</b>			
EN13 (A)	Hábitats protegidos o restaurados.		N/A
EN14 (A)	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.		N/A
EN15 (A)	Nº de especies cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones.		N/A
<b>EMISIÓN, VERTIDOS Y RESIDUOS</b>			
EN16 (P)	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	●	42-44
EN17 (P)	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	●	42-44
EN18 (A)	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	●	43-44, 49
EN19 (P)	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	●	Nota 22
EN20 (P)	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	●	Nota 23
EN21 (P)	Vertido total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	●	N/R
EN22 (P)	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	●	42, 53
EN23 (P)	Nº total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	●	Nota 24
EN24 (A)	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos.	●	Nota 25
EN25 (A)	Recursos hídricos y hábitats afectados por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización.	●	N/R
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>			
EN26 (P)	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción.	●	43-54
EN27 (P)	Porcentaje de productos vendidos y materiales de embalaje recuperados al final de su vida útil.	●	N/R
<b>CUMPLIMIENTO NORMATIVO</b>			
EN28 (P)	Coste de multas significativas y Nº de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	●	Nota 13
<b>TRANSPORTE</b>			
EN29 (A)	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados.	●	43- 44, 51-52, Nota 26
<b>GENERAL</b>			
EN30 (A)	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	●	43

**ACLARACIONES:**

Los indicadores marcados en color celeste muestran el cumplimiento de los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

- Estado del indicador: ● Reportado, ● Parcialmente Reportado, ● No Reportado.
- **N/R:** Significa que la empresa no reporta este indicador.
- **N/A:** Significa que el indicador no aplica a las actividades de la empresa.
- Cualquier otra aclaración será especificada con una llamada al pie de página.

**NOTAS:**

- (1) El Grupo Arcor publica su Reporte de Sustentabilidad anualmente. El Reporte anterior más reciente corresponde al año 2010.
- (2) Las aclaraciones sobre las técnicas de medición de datos y la re-expresión de información perteneciente a reportes anteriores se indican en las notas al pie de página de las tablas de indicadores a lo largo del Reporte.
- (3) Este Reporte no cuenta con una verificación externa.
- (4) El Presidente del Directorio no ocupa un cargo ejecutivo en la compañía.
- (5) El personal jerárquico del Grupo Arcor está incluido en un esquema de Plan de Pensión de contribución definida. Al personal expatriado o localizado en otro país fuera de su lugar de residencia de origen, se le otorga un paquete de beneficios tendiente a cubrir el aspecto previsional de su traslado. El beneficio de seguro de vida optativo alcanza a los niveles gerenciales y de jefatura.
- (6) En 2011, el Grupo Arcor no recibió ayudas financieras de gobiernos.
- (7) En 2011 la banda salarial mínima de escala inicial del personal no convencionado se ubicó un 140% por sobre el salario mínimo vital y móvil de la Argentina vigente a diciembre de 2011.
- (8) El Código de Ética y Conducta del Grupo establece el compromiso de priorizar a las poblaciones locales en la contratación de colaboradores y proveedores (el 95% de proveedores pertenece al país donde hay plantas).
- (9) En todos los países donde opera la empresa, una gran proporción de los cargos directivos son ocupados por profesionales nativos.
- (10) La empresa cumple con la legislación vigente en la materia.
- (11) En el marco de la Política de Sustentabilidad Arcor y la Política del Sistema de Gestión Integral, los Departamentos de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI) y los Departamentos médicos alcanzan al 100% de los trabajadores en asuntos de salud, higiene y seguridad.
- (12) Los salarios se definen en función del cargo y desempeño, independientemente del género.
- (13) En 2011 no se registraron incidentes, reclamos o incumplimientos significativos.
- (14) La empresa promueve la asociación sindical voluntaria. El 89% de su dotación se encuentra bajo convenio colectivo de trabajo.
- (15) Durante 2011 no se registraron operaciones con riesgo de trabajo forzado o no consentido.
- (16) El Código de Ética y Conducta del Grupo Arcor está disponible para el 100% de los empleados. Durante 2010 se desarrolló un plan de comunicación y difusión, y se entregó a todos los empleados el Código con su Procedimiento de Administración.
- (17) Aunque no se registraron incidentes de este tipo, la empresa preventivamente adoptó el Procedimiento de Conflictos de Interés y estableció un procedimiento de Administración del Código de Ética y Conducta.
- (18) En 2011 la empresa no realizó aportes a partidos políticos e instituciones relacionadas.
- (19) A través de la Política de Seguridad Patrimonial, Arcor protege con acciones preventivas la integridad de las personas, los activos físicos, la información y el prestigio de la compañía, gestionando así riesgos de incumplimiento de los objetivos del Grupo. A su vez, el área de Seguridad Informática es responsable por el cumplimiento de las regulaciones en materia de privacidad y protección de datos.
- (20) Los productos terminados del Grupo Arcor cumplen con las reglamentaciones internacionales y aquellas que rigen en cada uno de los países donde opera la empresa.
- (21) La empresa cumple con la legislación vigente en la materia. Actualmente, se está analizando la disponibilidad de datos oficiales de recursos hídricos, que permitan reportar de manera completa el indicador.

- (22) El Grupo Arcor no utiliza sustancias destructoras de la capa de Ozono.
- (23) El Grupo Arcor realiza monitoreos periódicos de estas emisiones y cumple con los parámetros establecidos por la legislación aplicable.
- (24) En 2011 no se registraron derrames accidentales significativos.
- (25) No se realizan movimientos transfronterizos de residuos peligrosos.
- (26) El cálculo del inventario de carbono en los negocios incluye los gases de efecto invernadero emitidos durante el transporte de los productos.

#### ALCANCE DEL REPORTE Y ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

A través de este Reporte de Sustentabilidad 2011 el Grupo Arcor informa a sus grupos de interés sobre el desempeño económico, social y ambiental de la empresa durante el período. A su vez, se han incluido resultados de años anteriores con el fin de mostrar la evolución de los indicadores clave vinculados a la gestión sustentable del negocio.

El Reporte fue realizado siguiendo los lineamientos de la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global<sup>1</sup> (*Global Reporting Initiative - GRI*), adaptando sus protocolos al contexto local y el negocio de la empresa, consolidando un Nivel de Aplicación "C". A su vez, se analizaron los aspectos a profundizar para continuar evolucionando en la rendición de cuentas a través de estándares internacionales.

El proceso de elaboración fue liderado por la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad Arcor, y contó con la participación de representantes de todas las áreas y negocios de la compañía. A partir de entrevistas con los facilitadores del proceso y guías desarrolladas para el relevamiento de información, estos referentes identificaron los temas más relevantes en materia de sustentabilidad para el negocio y los grupos de interés de la empresa, y detectaron los desafíos a seguir trabajando a futuro.

Además, en base al documento "Estableciendo la Conexión" este Reporte presenta la Comunicación sobre el Progreso (COP) 2011 en la cual Arcor da cuenta del avance en el cumplimiento de los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas sobre derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente y anti-corrupción.<sup>2</sup>

Para más información sobre este Reporte y su proceso de elaboración escribir a [sustentabilidad@arcor.com](mailto:sustentabilidad@arcor.com)

<sup>1</sup> Para más información sobre GRI ingresar a [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

<sup>2</sup> Para más información sobre el Pacto Mundial de Naciones Unidas ingresar a [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

Por cualquier consulta o sugerencia  
se puede contactar con nosotros  
a la dirección de correo electrónico  
sustentabilidad@arcor.com

Coordinación general:  
Gerencia Corporativa de Sustentabilidad  
Grupo Arcor  
[www.arcor.com](http://www.arcor.com)

Participaron en la producción de contenidos las siguientes áreas y gerencias:  
Administración Corporativa, Atención al Consumidor, Asuntos Públicos, Auditoría Interna,  
Arcor do Brasil, Arcor DEU, Arcor Perú, Calidad, Comunicaciones Institucionales,  
Distribuidora, Finanzas, Fundación Arcor, Industriales, Instituto Arcor, Legales,  
Legislación Alimentaria, Logística, Marketing, Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial,  
Prensa, Recursos Humanos, Relaciones con la Comunidad, Seguridad Patrimonial,  
Sociedades, Suministros Corporativos, Unidal México, Ventas.

Facilitadores externos:  
ReporteSocial  
[www.reportesocial.com](http://www.reportesocial.com)

Diseño y Producción:  
Gerencia Corporativa de Comunicaciones Institucionales  
Grupo Arcor  
Ideas de Fuego

Impresión:  
Arcángel Maggio - Selección Maggio



*Compartiendo Momentos Mágicos*

**ADMINISTRACIÓN EN BUENOS AIRES Y OFICINAS COMERCIALES:**

Maipú 1210, 2º, 3º y 6º 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](http://www.arcor.com)

