



REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2013



Alimentando vínculos
para el desarrollo

Alimentando vínculos **PARA EL DESARROLLO**



Alimentando
Momentos Mágicos

Reporte de Sustentabilidad 2013

- PÁG. 04** Mensaje del Presidente
- PÁG. 05** Mensaje del Gerente Corporativo de Sustentabilidad
- PÁG. 06** Una empresa a favor del desarrollo
- PÁG. 23** Colaboradores: construyendo juntos un negocio sustentable
- PÁG. 36** Sustentabilidad en la cadena de valor
- PÁG. 49** Desempeño ambiental sustentable
- PÁG. 61** Comunidades sustentables, una inversión estratégica
- PÁG. 71** Anexos. Análisis del Reporte.
Tabla GRI. Certificaciones y Premios 2013.



Alimentando
Momentos Mágicos

MENSAJE DEL PRESIDENTE



Tengo el orgullo de presentar el Reporte de Sustentabilidad de Grupo Arcor, una publicación que refleja los avances en la gestión sustentable de nuestro negocio, y nos presenta una oportunidad para reflexionar sobre el camino recorrido y los desafíos por delante.

Desde los inicios de Grupo Arcor, sus fundadores comprendieron que la empresa crecería a la par de las comunidades, y privilegiaron un modelo de desarrollo que equilibraba el logro económico con el aporte de valor social y ambiental. Años después, este compromiso sigue impulsando el liderazgo del grupo, de manera estratégica, profesional y con una mirada a largo plazo.

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. Para ello, la Estrategia de Sustentabilidad Arcor ha sido clave en la identificación de los temas prioritarios para nuestro negocio, marcando el rumbo a seguir para gestionar los riesgos y oportunidades que una empresa global debe atravesar, asegurando la competitividad del negocio a futuro.

El 2013 se siguió fortaleciendo una estrategia de negocio sustentable, mostrando resultados concretos en cada uno de los compromisos específicos asumidos en la Política de Sustentabilidad: uso racional del agua, eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global, uso racional del packaging, vida activa y nutrición saludable, y respeto y protección de los derechos humanos y laborales.

Una vez más, volvimos a constatar que competitividad y sustentabilidad van de la mano. Para ser exitosas, las compañías deben comprender las expectativas de sus grupos de interés, y desarrollar estrategias y procesos para innovar, colaborar y actuar en pos de un desarrollo sustentable. En Arcor hemos comprendido este desafío, pero sabemos que todavía queda mucho por aprender y hacer.

En este sentido, un paso importante este año ha sido la creación de los comités de sustentabilidad en Chile y en Brasil, a través de los cuales avanzamos en la consolidación de la sustentabilidad en la gobernanza de nuestra organización a nivel regional. Con el compromiso de la máxima conducción del grupo, seguiremos trabajando para proyectar el crecimiento de Arcor a nivel mundial, apoyándonos en valores sólidos, genuinos y perdurables, e incorporando a su vez nuevas perspectivas para continuar trabajando en la construcción de una empresa sustentable.

Los invitamos a conocer más sobre nuestra forma de hacer negocios, recorriendo las páginas de este reporte, que presenta a su vez nuestro progreso en el cumplimiento de los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Esperamos que los contenidos sean de su interés y que este informe fortalezca el diálogo con nuestros colaboradores, proveedores, clientes, consumidores, comunidades y todos aquellos públicos con quienes nos relacionamos, acercándonos para continuar construyendo juntos un futuro para todos.

Luis A. Pagani

Presidente Grupo Arcor

MENSAJE DEL GERENTE CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD

Durante 2013, Arcor dio continuidad al plan definido en la Estrategia de Sustentabilidad 2013 - 2015, avanzando con las metas propuestas para fortalecer la ventaja de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal.

Como grandes destacados del año, 931 iniciativas de sustentabilidad fueron incluidas en los planes operativos de los negocios del grupo, complementándose con 16 proyectos corporativos liderados por el Comité de Sustentabilidad, entre ellos: la Política Corporativa de Abastecimiento de Papel Sustentable, la Plataforma Nutricional, el Programa de Agro Sustentable, el Proyecto de Equidad de Género y el Programa de Ergonomía, entre otros.

A su vez, se profundizó la incorporación de la sustentabilidad en el Sistema Gestión de Desempeño, con un total de 743 colaboradores que establecieron objetivos en el tema, y se avanzó con la implementación del Scorecard de Sustentabilidad, un tablero de control para medir e informar nuestro progreso.

A lo largo del año, se continuaron desarrollando iniciativas que crean valor para todos los grupos de interés. A través de prácticas que contribuyen con la diversidad en la compañía, 132 personas con discapacidad ya fueron incluidas en Argentina y Brasil. Por otra parte, se siguió trabajando para integrar la sustentabilidad desde el abastecimiento de la materia prima hasta que el producto llega a la mesa de cada consumidor: 1.382 personas de la cadena de valor fueron sensibilizadas, 100% de proveedores fueron auditados en aspectos sociales y ambientales, se incluyeron 20 proveedores en situación de vulnerabilidad social, y 202 vigiladores fueron capacitados en derechos humanos. Un gran hito del año fue el lanzamiento del proyecto "Mi Almacén", logrando la participación de 42 comercios minoristas en esta iniciativa de negocios inclusivos con el fin de alcanzar un nivel más alto de profesionalismo.

Por otro lado, en el marco del compromiso del grupo con la vida activa y nutrición saludable y el lanzamiento de la Plataforma Nutricional, se avanzó con el desarrollo de la Política sobre Contenido de Sodio de la compañía y, con el objetivo de consolidar y profundizar la actuación de la empresa en relación a la promoción de hábitos de vida saludable, se relevaron más de 240 iniciativas en el tema.



Todos los avances del grupo se hicieron cuidando el entorno, a través de la gestión del impacto ambiental y de las relaciones con las comunidades cercanas. Los proyectos impulsados por Arcor, Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil contribuyeron a mejorar las condiciones de vida de más de 715.000 niños, niñas y jóvenes en Argentina, Brasil y Chile. Asimismo, las plantas del grupo continuaron desarrollando proyectos de mejora para el uso racional del agua, el packaging y el ahorro de energía.

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.

Estos progresos y los desafíos por delante están plasmados en este Reporte, que hemos desarrollado siguiendo los lineamientos de la Guía G4 de GRI, el marco más actualizado y aceptado a nivel mundial.

Agradecemos a todos los colaboradores que hicieron posible la elaboración de esta publicación, y dejamos abierto un canal de comunicación para recibir sugerencias y así continuar mejorando nuestra gestión y rendición de cuentas a futuro.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claudio Giomi'. The signature is stylized and fluid.

Claudio Giomi

Gerente Corporativo de Sustentabilidad

Una empresa a favor DEL DESARROLLO

“Desde los inicios de Grupo Arcor, sus fundadores privilegiaron un modelo de negocios que equilibraba el logro económico con la creación de valor social y ambiental. Hoy en día, nuestro modo de ser, pensar y hacer sigue reflejando ese compromiso inicial que impulsó el liderazgo de Arcor en el mundo. La trayectoria de crecimiento y éxito del grupo está pautada en sus valores y principios. Y esto nos ha permitido abordar nuevos desafíos, desarrollando prácticas innovadoras para gestionar los riesgos y oportunidades que una empresa global debe atravesar. En este camino, una estrategia de negocios sustentable es la clave de nuestro desarrollo y continuará marcando el rumbo de Arcor para asegurar la sustentabilidad y competitividad del negocio a futuro”

Comité de Sustentabilidad Arcor



ASÍ ES ARCOR

Arcor es un grupo industrial líder en constante crecimiento e innovación, que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, chocolates, galletas y helados. Sus productos se producen bajo los más altos estándares de calidad en 39 plantas industriales ubicadas en Latinoamérica y desarrolla marcas líderes que disfrutan consumidores de todo el mundo.

Sus orígenes se remontan al año 1951, cuando un grupo de jóvenes emprendedores creó una fábrica de caramelos, con el objetivo de ofrecer productos de calidad para personas de todo el mundo. Desde ese momento, la compañía entabló un vínculo único con todos sus públicos de interés, siendo reconocida mundialmente por todos sus logros.

Gestionando sus negocios de manera sustentable, Arcor se convirtió en la principal empresa de alimentos de Argentina, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, y, a través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica, es una de las empresas líderes de la región.

Con oficinas comerciales ubicadas en América, Europa, Asia y África, Arcor es el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en el mundo, llegando con sus productos a más de 120 países de los cinco continentes.



Grupo Arcor en números¹

USD 3.400 MILLONES

en ventas.

MÁS DE 760 MIL

puntos de venta en la región.

39 PLANTAS INDUSTRIALES

29 en Argentina, 5 en Brasil, 3 en Chile, y 1 en México y 1 en Perú.

20 MIL

colaboradores.

3 MILLONES DE KG.

de producto elaborados diariamente.

USD 340 MILLONES

en exportaciones.

MÁS DE 200

lanzamientos anuales de productos.

MÁS DE \$40 MILLONES

en inversión social.

39 CERTIFICACIONES

ISO 14001.

CERCA DE 16 MIL

proveedores activos.

13 OFICINAS COMERCIALES

distribuidoras en América, Europa, Asia y África.

26 CERTIFICACIONES

OHSAS 18001.

¹ Datos al 31 de diciembre de 2013.

GRUPO ARCOR EN EL MUNDO

Oficinas Comerciales



Plantas Industriales



Argentina

Buenos Aires

Arcor S.A.I.C., San Pedro (1979)
Bagley S.A., Salto (1995)
Cartocor S.A., (Planta 1) Luján (1997)
Cartocor S.A., (Planta 2) Luján (2012)
Converflex Argentina S.A., Luján (2004)
La Campagnola S.A.C.I., Mar del Plata (2006)

Río Negro

La Campagnola S.A.C.I., Choele Choel (2006)

Entre Ríos

Cartocor S.A., Paraná (1980)

Catamarca

Arcor S.A.I.C., Recreo (1988)
Arcor S.A.I.C., Recreo (1988)
Arcor S.A.I.C., Recreo (1988)

Tucumán

Arcor S.A.I.C., La Reducción (1972)
Arcor S.A.I.C., La Reducción (1975)
Arcor S.A.I.C., Rio Seco (1994)

Mendoza

La Campagnola S.A.C.I., San Rafael (1972)
La Campagnola S.A.C.I., San Martín (2006)

San Juan

Frutos de Cuyo S.A., Villa Krause (1985)

Córdoba

Arcor S.A.I.C., Arroyito (1951)
Cartocor S.A., Arroyito (1954)
Arcor S.A.I.C., Arroyito (1958)
Converflex Argentina S.A., Villa del Totoral (1979)
Bagley S.A., Villa del Totoral (1975)
Arcor S.A.I.C., Arroyito (1994)
Arcor S.A.I.C., Colonia Caroya (1994)
Bagley S.A., Córdoba (1997)

San Luis

Dulciora S.A., Villa Mercedes (1987)
Converflex S.A., Villa Mercedes (1987)
Arcor S.A.I.C., San Luis (1998)
Bagley S.A., Villa Mercedes (2005)



Brasil

Arcor do Brasil LTDA, Rio das Pedras, San Pablo (1981)
Arcor do Brasil LTDA, Bragança Paulista, San Pablo (1999)
Bagley do Brasil Alimentos LTDA, Campinas, San Pablo (2005)
Bagley do Brasil Alimentos LTDA, Contagem, Minas Gerais (2005)
Arcor do Brasil LTDA, Recife, Pernambuco (2007)



Chile

Industria de Alimentos Dos en Uno S.A. (Planta 1), Santiago de Chile (1998)
Industria de Alimentos Dos en Uno S.A. (Planta 2), Santiago de Chile (1998)
Cartocor Chile S.A., San Francisco de Mostazal, O'Higgins (2007)



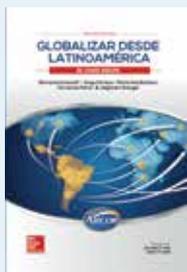
México

Mundo Dulce S.A. de CV, Toluca, México (2008)



Perú

Arcor de Peru S.A., Chancay, Hualar (1996)



“Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor.”

Lanzamiento de la 3ª edición del libro, que analiza el desarrollo de la empresa desde el inicio de sus actividades en 1951 hasta el 2012. Los principales ejes que se desarrollan son los aspectos financieros, las inversiones, los recursos humanos, la innovación, la sustentabilidad, y cómo Arcor pasó de ser una empresa productora de golosinas a una compañía multilatinamericana de alimentos. Se editó en castellano, inglés y portugués y está disponible en librerías, se distribuyó en universidades de todo el país. Se puede acceder a la versión PDF para su descarga gratuita desde www.arcor.com.

Negocios y Marcas

Gruppo Arcor se especializa en la elaboración de productos alimenticios de consumo masivo. A través de los negocios de Golosinas, Chocolates, Helados, Alimentos y Galletas busca brindar una oferta exclusiva con una constante innovación y un amplio portafolio de marcas. Para cumplir con todos estos requisitos, la empresa se encuentra integrada verticalmente en la elaboración de sus insumos estratégicos: materias primas agroindustriales (producción de fructosa, glucosa, leche, azúcar, harina de maíz, sémola, alcohol etílico de cereales) y envases (cartón corrugado, flexibles y *packaging* de productos).

Golosinas y chocolates

Golosinas

Golosinas es el negocio, que le dio origen a la empresa y a través del cual obtiene importantes reconocimientos por su innovación y crecimiento constante.

Arcor es primer productor mundial de caramelos y la empresa más importante de la región en capacidad productiva, volumen de producción, ventas y desarrollo marcario. Posee 7 plantas industriales (3 en Argentina, 1 en Brasil, 1 en Chile, 1 en México y 1 en Perú).

Cuenta con una gran variedad de golosinas entre las que se destacan: Caramelos (reellenos, duros, ácidos, colados y blandos), caramelos de leche, caramelos de goma, chupetines con distintas formas, gomas de mascar (con y sin azúcar), chicles globo, *jellies*, turrone, pastillas comprimidas, caramelos de leche y *marshmallows*.



Chocolates

Arcor participa en el negocio de chocolates desde el año 1970 y hoy cuenta con 7 unidades industriales en Latinoamérica desde donde abastecen las necesidades del grupo en todo el mundo. Sus productos se distribuyen en más de 100 países con una creciente participación en el mercado de exportación que avala su calidad, su eficiencia productiva y la fidelidad de sus consumidores.

Elabora una amplia variedad de chocolates entre los que se destacan: Bombones y bocaditos, tabletas, confitados, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales para fechas relevantes como Pascuas, *Halloween*, Navidad, etc.





Helados

La actividad de Arcor en el mercado de helados de impulso fue otra apuesta estratégica que transformó los chocolates y las golosinas preferidas de los consumidores en cremosos y refrescantes helados.

Arcor elabora copas, conos, palitos de agua, cremas bañadas con chocolate y bombones helados.



Agroindustria

Desde sus inicios, Arcor asumió el compromiso irrevocable de ofrecer a sus consumidores la mejor calidad. Para poder cumplirlo, llevó adelante una importante estrategia de autoabastecimiento de sus principales materias primas, siendo una de sus principales fortalezas la integración vertical.

Fiel a este principio y con una destacada performance, hoy el grupo produce fructosa, glucosa, azúcar, leche, sémola y alcohol etílico de cereales en 4 unidades productivas y tambos industriales en la Argentina.

Grupo Arcor es uno de los líderes argentinos en la producción de alcohol etílico de cereales, uno de los principales productores argentinos de leche, con 7 tambos industriales y 2.900 vacas de ordeño que producen 90 mil litros diarios de leche y produce más de 135 mil toneladas de azúcar al año en su ingenio La Providencia, en Tucumán, Argentina.



Alimentos

Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina. Posee un importante *know-how* en la elaboración de productos alimenticios y cuenta con 7 plantas industriales en Argentina que trabajan con una rigurosa selección de materias primas y avanzados procesos tecnológicos.

La División de Alimentos de Grupo Arcor participa en más de 12 categorías, entre las que se encuentran: Mermeladas, Dulces Sólidos, Salsas, Tomates, Conservas Vegetales y Frutas, Postres, Conservas de Pescado, Bebidas, Premezclas, Polentas, Aderezos, Dulce de leche, Aceites, entre otras, liderando la mayoría de los segmentos donde participa.



Galletas

A través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica, Arcor es una de las empresas líderes de la región.

Sus productos se elaboran en 8 plantas productivas (5 en Argentina, 2 en Brasil y 1 en Chile), que le permiten a la empresa lanzar al mercado más de 40 productos nuevos al año, destacándose por su alta calidad y variedad, contribuyendo a la alimentación de grandes y chicos, y procurando permanentemente satisfacer las necesidades de todos sus consumidores.

Arcor elabora una gran variedad de productos, tales como: Cereales, *snacks*, *crackers*, galletas de cereales, galletas surtidas, rellenas, dulces secas, productos navideños, obleas; alfajores y barras de cereal.



Envases

Con el fin de garantizar la mejor calidad de su oferta, Grupo Arcor se autoabastece de los principales insumos estratégicos, entre los que se encuentra el envase de sus productos. A través de Cartocor y Converflex, Arcor elabora envases de cartón corrugado y flexible.

Cartocor

Cartocor es una empresa de Grupo Arcor que se especializa en la fabricación de envases de cartón corrugado.

Con 6 unidades productivas, de las cuales 5 se encuentran en Argentina y una en Chile, hoy Cartocor se consolidó como el mayor fabricante de cartón corrugado de Argentina y uno de los líderes en la región. De su producción total, solo el 10% se destina a las necesidades de Grupo Arcor, mientras que el 90% restante se orienta a atender a los mercados de terceros, abasteciendo a importantes empresas de toda la región.

Converflex

Converflex es una empresa de Grupo Arcor, especializada en la producción de envases flexibles; un insumo estratégico para Arcor ya que le permite desarrollar el packaging de sus productos. El packaging es de vital importancia en la comercialización de productos alimenticios, ya que además de contener, conservar y proteger la calidad de su oferta, es una herramienta fundamental de comunicación.

Con más de 40 años de trayectoria y 3 plantas industriales ubicadas en la Argentina, Converflex se ha posicionado en la industria de la conversión de envases flexibles como líder en este país y como un importante referente en la región. Cuenta con una capacidad instalada de 12 mil toneladas al año de conversión de material flexible. A su vez, elabora sus cilindros de huecograbado y extruda films de polietileno y bioplásticos.



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. En el marco del SGI, el grupo ha continuado certificando sus unidades productivas bajo normas internacionales de Gestión de Calidad (ISO 9001), Gestión Ambiental (ISO 14001), Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional (OHSAS 18001) y Seguridad Alimentaria (BRC).

En 2013, como parte del alineamiento del SGI con la Política de Sustentabilidad y dentro del reconocimiento SGI a los trabajos de mejora desarrollados durante el año en las diferentes unidades productivas, se incluyó un reconocimiento especial al trabajo de mayor aporte a la sustentabilidad. En esta oportunidad fue premiado un grupo de la planta de San Pedro, que trabajó en la mejora del tratamiento de efluentes de la planta de elaboración de aceite de maíz.



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

Resultados económicos

A fin de 2013, Grupo Arcor registró un incremento en ventas del 23% respecto del año anterior. Los resultados del año atribuibles a los Accionistas de la Sociedad, los cuales ascienden 154,67 millones de pesos, son producto de las estrategias implementadas, las cuales tuvieron en cuenta la situación particular de cada país en los cuales se opera.

Durante este período, el grupo ratificó su compromiso con el país y la región realizando fuertes inversiones, entre las que se destacan la construcción de una planta de Molienda Húmeda en Arroyito, una nueva fábrica de golosinas y chocolates en Chile, y el lanzamiento de Bon o Bon en Brasil.

Con la inversión de 40 millones de dólares en la planta de producción de jarabe de maíz en Arroyito, Arcor duplicará su capacidad de

elaboración de jarabe de maíz y de alta fructosa, insumos fundamentales para toda la industria de alimentos. Esto a su vez generará nuevos puestos de trabajo, privilegiando el cuidado medioambiental a través de la compra de equipos de última generación que reducen el consumo de energía, la generación de energía propia mediante la producción de vapor y electricidad, y la ampliación de la planta de tratamiento de efluentes.

En Chile la inversión de 57 millones de dólares para la nueva planta de chocolates y golosinas también incorporó criterios ambientales, al igual que en el lanzamiento de bon o bon en Brasil. De este modo, el lanzamiento de bon o bon, junto con las ampliaciones en las líneas de chocolates y caramelos, implicaron una inversión de 47 millones de dólares. Con esta inversión, el grupo ingresó en el mercado brasileño, que

representa el 80% de la región Latinoamericana para la categoría de bombones. Entre otras novedades, el *packaging* de bon o bon Brasil, desarrollado por la empresa Converflex, utiliza materiales ecológicos cuya composición proviene en un 52% de fuentes renovables.



Principales indicadores económico- financieros ²	Año 2013 (millones de pesos)	Año 2012 ³ (millones de pesos)
Ventas netas	17.260,9	13.976,9
Gastos de comercialización y administración	4.416,9	3.496,8
Sueldos jornales y cargas sociales	4.060,6	3.245,8
Inversión en bienes de uso y otros activos	977,1	500,1
EBITDA	1.504,1	1.293,7
Total de Impuestos	715,8	523,8
Impuestos directos	364,4	238,9
Impuestos tasas y contribuciones	60,5	51,0
Impuesto a las ganancias ⁴	290,9	233,9
Ganancia neta del ejercicio	154,7	266,5
Capitalización Total⁵	7.087,3	5.191,7
Patrimonio neto	2.875,4	2.557,1
Préstamos No Corrientes	2.918,4	1.334,3
Préstamos Corrientes	1.293,4	1.300,3

Para más información, ver la Memoria y Estados Financieros 2013 de Grupo Arcor disponible en www.arcor.com

² Todas las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos excepto donde se indique lo contrario.

En 2013 se comienza a reportar dos nuevos indicadores de manera alineada a los requisitos de la Iniciativa de Reporte Global (GRI):

- Pago a proveedores de capital (en millones de pesos): 583,4

- Desglose de impuestos por país (en millones de pesos): Argentina 648,8 – Bolivia 6,3 – Brasil 17,4 – Canadá 0,1 – Chile 18,3 – China 0,2 – Colombia 0,5 – Ecuador 1,6 – España 10,5 – Estados Unidos (4,1) – México 2,1 – Paraguay 4,0 – Perú 0,6 – Uruguay 7,6 – Venezuela 1,9.

³ Los indicadores correspondientes al año 2012 fueron alineados a los cambios en las políticas contables que se ponen de manifiesto en la Memoria y Estados Financieros 2013, y que implicaron un cambio en las cifras comparativas.

⁴ Incluye impuestos diferidos.

⁵ Incluye Patrimonio Neto y el total de Préstamos Financieros del Grupo.

Filosofía corporativa

Desde sus inicios, Arcor desarrolló un modelo de negocio basado en su Misión, Visión, Valores y Principios Éticos que reflejan el modo de ser, pensar y hacer de la compañía.

Misión

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

Visión

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

Valores

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.

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.

INTEGRIDAD

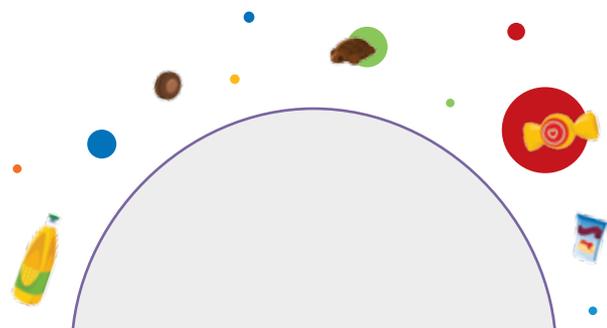
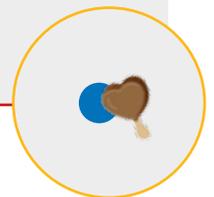
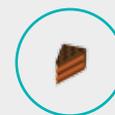
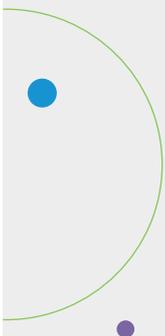
Asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.

CONFIANZA

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

RESPECTO

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



LOS PRINCIPIOS ÉTICOS

1
PRINCIPIO
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
PRINCIPIO
Emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicio, buscando satisfacer a nuestros clientes y consumidores.

3
PRINCIPIO
Generar formas innovadoras de crecimiento y desarrollo que agreguen valor a la compañía y a sus accionistas.

4
PRINCIPIO
Promover una comunicación fundamentada en la veracidad de las informaciones y de los hechos.

5
PRINCIPIO
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
PRINCIPIO
Contribuir al desarrollo integral de las comunidades en donde actuamos y de la sociedad en general, respetando sus culturas y costumbres.

7
PRINCIPIO
Establecer una gestión sostenible de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.

8
PRINCIPIO
Respetar las leyes y convenciones nacionales e internacionales integrando nuestra cadena de valor en este compromiso y promoviendo un contexto comercial sustentable y competitivo.

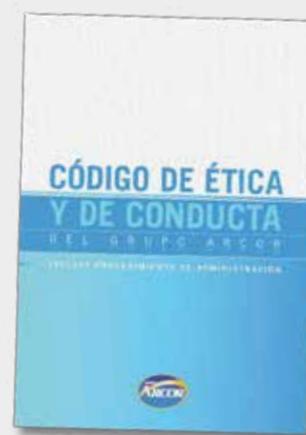
Comité de Ética y Conducta de Grupo Arcor

El Código de Ética y Conducta de Grupo Arcor establece los Valores, Principios Éticos y Normas de Conducta que orientan la actuación de todos sus colaboradores.

Durante 2013 los miembros del Comité de Ética y Conducta se reunieron siete veces para tratar diversos temas referidos al Código, incluyendo el análisis y la resolución de las 50 denuncias y consultas recibidas a través de la Línea Ética administrada por la Gerencia de Auditoría Interna y disponible para todos los colaboradores, proveedores y clientes de Arcor. A su vez, el Comité definió llevar a cabo reuniones presenciales en forma

mensual, aumentando la frecuencia con el fin de darle celeridad a la resolución de los casos recibidos.

A principios de 2013 se finalizó la campaña de difusión interna del Código, desarrollada a través de correos electrónicos, afiches en carteleras y la incorporación del Código a los nuevos contratos de trabajo, entre otros canales. Además, se definió que a partir de 2014 la Declaración Personal de Conflicto de Interés se hará extensiva a todos los colaboradores alcanzados por la herramienta de Gestión de Desempeño (aproximadamente 4.000 personas).



SUSTENTABILIDAD, UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La Estrategia de Sustentabilidad Arcor se desprende de la estrategia de negocio de la compañía, y orienta las políticas y prácticas ambientales y sociales del grupo a través de toda su cadena de valor. Durante 2013, Arcor dio continuidad al plan definido en la Estrategia de Sustentabilidad 2013 - 2015, avanzando en los desafíos y metas propuestas para cada uno de los pilares que la conforman.



ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD ARCOR 2013-2015

OBJETIVO GENERAL	Contribuir con la competitividad del negocio a través del desarrollo de oportunidades estratégicas en la cadena de valor y consolidar los procesos de gobierno y gestión interna de la sustentabilidad.		
PIARES ESTRATÉGICOS	SUSTENTABILIDAD EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	SUSTENTABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS	SUSTENTABILIDAD EN EL SISTEMA DE GESTIÓN
	Integrar la actuación ambiental y socialmente responsable en toda la cadena de valor, actuando de manera innovadora y proactiva.	Promover, apoyar, monitorear y evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa desde la perspectiva de la Sustentabilidad.	Establecer un sistema de gestión de la Sustentabilidad transversal a todas las áreas de la empresa.

Sustentabilidad en la estrategia del negocio

El Plan de Sustentabilidad de la compañía está integrado por las iniciativas incluidas en los planes operativos de los negocios del grupo y los proyectos corporativos liderados por el Comité de Sustentabilidad Arcor.

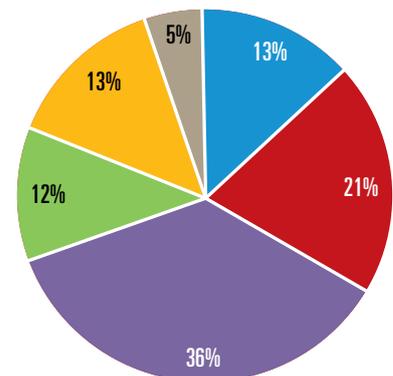


931 iniciativas de sustentabilidad fueron incluidas en los planes operativos de los negocios del grupo durante 2013. El gráfico a la derecha ilustra la vinculación de las iniciativas con los compromisos específicos de la Política de Sustentabilidad Arcor.

Para incluir el componente de sustentabilidad en cada uno de los planes operativos, el grupo cuenta con un proceso sistematizado que permite monitorear avances y detectar oportunidades de mejora.

DISTRIBUCIÓN DE INICIATIVAS POR COMPROMISO DE LA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD ARCOR

- AGUA
- ENERGÍA Y CAMBIO CLIMÁTICO
- DERECHOS HUMANOS Y LABORALES
- PACKAGING
- VIDA ACTIVA Y NUTRICIÓN SALUDABLE
- COMPROMISO GENERAL CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE



Como primer paso, una vez enviadas las orientaciones generales desde la Gerencia de Planeamiento Financiero, los negocios consolidan los planes operativos. Luego se realizan reuniones de *feedback* en las cuales se brindan recomendaciones y se evalúa la consistencia entre los planes, la matriz de riesgos y oportunidades de la sustentabilidad para el negocio, y el sistema de gestión del desempeño de la compañía. Por último, se desarrollan dos ciclos de seguimiento con el fin de analizar el cumplimiento de los planes y medir resultados.

Como novedad en el proceso de planificación 2014, este año se sumó el desarrollo de talleres con referentes clave en Argentina, Brasil y Chile. En ellos se trabajó sobre el marco general del planeamiento

operativo, los compromisos de la Política de Sustentabilidad y sus líneas prioritarias, y la medición de los planes operativos en relación al *Scorecard* de Sustentabilidad.

Durante 2013, las iniciativas de sustentabilidad incluidas en los Planes Operativos de los negocios del grupo se complementaron con 16 proyectos corporativos liderados por el Comité de Sustentabilidad, que incluyeron: el Programa de Eficiencia Energética, la Política Corporativa de Abastecimiento de Papel Sustentable, la Plataforma Nutricional, el Programa de Agro Sustentable, el Proyecto de Equidad de Género, el Proyecto de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad y el Programa de Ergonomía, entre otros.



Sustentabilidad en el desempeño de las personas

A lo largo del año también se continuó profundizando la incorporación de la sustentabilidad en el Sistema Gestión de Desempeño (SGD) de los colaboradores del grupo.

En este período se volvió a reforzar la obligatoriedad para todos los niveles gerenciales y jefaturas de incluir dentro de sus objetivos uno vinculado a la sustentabilidad. De esta forma, un total de 743 colaboradores establecieron 782 objetivos de sustentabilidad, comprometiéndose a contribuir desde su área de trabajo para que Arcor sea una empresa sustentable. Esto a su vez permitió continuar con el aumento progresivo en la tasa de adhesión a este compromiso, que en 2013 alcanzó al 84% de las personas que planificaron su desempeño para ese año.



Para más información, ver el Capítulo "Colaboradores: Construyendo juntos, un negocio sustentable."

Sustentabilidad en el Sistema de Gestión

En el tercer pilar de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, hubieron dos grandes avances este año.

Por un lado, se crearon los Comités de Sustentabilidad en Chile y Brasil, y por otro, se avanzó con el plan de implementación del *Scorecard* de Sustentabilidad, un tablero de control que le permitirá a Grupo Arcor medir e informar, de manera sistemática y a nivel corporativo, el progreso en el cumplimiento de su Estrategia de Sustentabilidad, estableciendo a su vez metas para la mejora continua.

En este marco, se conformó un equipo de trabajo, se desarrollaron protocolos para cada uno de los indicadores, se definió un plan de implementación progresiva y se realizó una prueba piloto con los indicadores disponibles en 2013.



 A lo largo de este reporte se identifican con este símbolo los indicadores que forman parte del *Scorecard* de Sustentabilidad.

Política de Sustentabilidad Arcor

El desarrollo económico debe estar en armonía con el bienestar y la inclusión social, y con la valorización y defensa del medio ambiente. Por ello, hemos asumido un compromiso general y cinco compromisos específicos con los temas más relevantes y prioritarios para nuestro negocio.

⇒ NUESTROS COMPROMISOS ⇐



Uso racional del agua.



Uso racional del packaging.



Eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global.



Vida activa y nutrición saludable.



Respeto y protección de los derechos humanos y laborales.



Para más información, ver www.arcor.com.



GOBERNANZA Y GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

Directorio

Con amplias facultades, el Directorio es el órgano encargado de dirigir y administrar los negocios de Arcor SAIC. Define los lineamientos del plan operativo y da seguimiento de los mismos durante el año. Está compuesto por 11 miembros titulares y 3 suplentes, según fue resuelto por la Asamblea de Accionistas, órgano de gobierno de la Sociedad.

Los directores están alcanzados por las disposiciones del Código de Ética y Conducta de la Compañía y duran tres ejercicios en sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Su remuneración es fijada y aprobada por la Asamblea de Accionistas, y se reúne por

convocatoria del Presidente con la frecuencia que lo exija la sociedad y por lo menos una vez cada tres meses.

Asimismo, en respuesta al requerimiento de la Comisión Nacional de Valores, desde 2013 Arcor publica un informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario, conformado por nueve principios entre los que se incluyen aspectos sobre transparencia en la gobernanza, gestión de riesgos, integridad de la información, responsabilidad en el vínculo con la comunidad, remuneración justa y responsable, y ética empresarial.

Directorio de Arcor SAIC al 31/12/13

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. Víctor 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

Los siguientes comités del grupo cuentan con la participación de miembros del Directorio:

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

Entre sus funciones se incluyen supervisar el funcionamiento de los sistemas de control interno y del sistema administrativo contable; la aplicación de las políticas en materia de información sobre la gestión de riesgos de la Sociedad; revisar los planes de los auditores internos y externos y evaluar su desempeño; considerar el presupuesto de Auditoría Interna y Externa y 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. El Comité de Auditoría fue constituido por decisión voluntaria del Directorio, en razón de que la Sociedad no está obligada en términos legales.

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, la Gerencia General de Recursos Humanos, las Gerencias de Sustentabilidad, Asuntos Legales, y Medio Ambiente, Higiene y Protección industrial.

Control interno y fiscalización

Grupo Arcor cuenta con una Gerencia de Auditoría Interna que depende de un director de Arcor SAIC y reporta funcionalmente al Comité de Auditoría. Su misión es proveer aseguramiento del control interno y servicios de consulta independientes y objetivos diseñados, para agregar valor y mejorar las operaciones de la Organización. Contribuye al logro de los objetivos de la compañía brindando 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.

Comisión Fiscalizadora de Arcor SAIC al 31/12/13

SÍNDICOS TITULARES

Sr. Hugo Pedro GIANOTTI*
Sr. Alcides Marcelo Francisco TESTA*
Sr. Gabriel Horacio GROSSO*

SÍNDICOS SUPLENTE

Sr. Víctor Jorge ARAMBURU*
Sr. Carlos Gabriel GAIDO*
Sr. Daniel Alberto BERGESE*

* Miembros independientes

Comité de Sustentabilidad Arcor

La estructura organizacional para la gobernanza y la gestión de la sustentabilidad está integrada por el Comité de Sustentabilidad Arcor y la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad, con reporte a la máxima conducción de la empresa.

El Comité de Sustentabilidad Arcor está conformado por integrantes representativos del grupo, designados por la máxima conducción. 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.

En 2013 el Comité se reunió cuatro veces para supervisar la Estrategia de Sustentabilidad 2013/2015, los planes operativos e iniciativas corporativas, analizar la integración del tema en el Sistema de Gestión de Desempeño, realizar la planificación 2014, y apoyar la constitución de los Comités de Sustentabilidad en Chile y en Brasil que comenzarán a funcionar en 2014. A su vez, las reu-

niones de comité sirvieron para mantener a sus miembros actualizados en las últimas tendencias a través de presentaciones de referentes externos en la temática.

Por otra parte 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.

ALIMENTANDO VÍNCULOS

Dos productos de Arcor son articuladores de las relaciones humanas. Siendo una compañía que históricamente ha trabajado en fortalecer los vínculos de confianza con todos sus grupos de interés, la empresa, de origen familiar, con gran sensibilidad social, espíritu emprendedor y cultura del esfuerzo, escucha, cuida y respeta los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona. Promueve relaciones a largo plazo a través de programas que generan valor compartido y canales de diálogo que nutren las relaciones.



DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

COLABORADORES

- Encuesta de Clima Organizacional.
- Canales de comunicación ascendente: *e-mail*, carteleras, buzón de consultas, atención telefónica, intranet, revista Tiempo de Encuentro y otras publicaciones institucionales.
- Línea Ética para consultas o denuncias relacionadas al Código de Ética y Conducta.
- Encuentros de Comunicación Interna en las bases.
- Comunicación en el marco del Sistema de Gestión de Desempeño.
- Charlas de interés realizadas dentro del proceso del Planeamiento de Recursos Estratégicos.
- Encuestas internas de satisfacción en encuentros de comunicación y cursos de Universidad Arcor.

CONSUMIDORES

- Servicio de Atención al consumidor.
- Encuentros con consumidores en el marco de investigaciones de mercado.
- Comité de Consumidores (Brasil).
- Presencia en las redes sociales *Facebook*, *YouTube* y *Twitter* a nivel regional.
- Sitio web institucional global, y web locales en Argentina, Brasil y Chile.

MEDIO AMBIENTE

- Relevamiento y diagnóstico de iniciativas de cuidado ambiental que impactan en la comunidad.
- Conformación de grupos internos de trabajo para atender temáticas ambientales y de seguridad.
- Reuniones junto a gobiernos y organizaciones sociales para el mejoramiento ambiental de las comunidades.

PROVEEDORES

- Intercambios en el marco del Mes de la Calidad.
- Relevamientos, planes y estrategias de sustentabilidad desarrollados conjuntamente con empresas proveedoras.
- Encuentro con productores sobre trabajo infantil.
- Espacios de formación con proveedores en el marco del Programa de Compras Inclusivas Responsables.
- Casilla de ArcorBuy.com para contactar a los compradores de Grupo Arcor.

COMUNIDAD

- Diagnóstico y estrategias locales en el marco de Relaciones con la Comunidad. Estudios e investigaciones en temáticas de infancia.
- Alianzas establecidas con gobiernos locales, provinciales y organizaciones de la sociedad civil para la gestión local.
- Proyectos articulados con más de 8.000 organizaciones sociales.
- Visitas de los vecinos a las plantas.

PRENSA Y LÍDERES DE OPINIÓN

- *Twitter*.
- Gacetillas y comunicados.
- Acciones de envío de materiales institucionales.
- Eventos y desayunos con periodistas.

CLIENTES

- Convención nacional de ventas y otros encuentros con clientes.
- Reuniones con clientes estratégicos.
- Giras para conocer y dialogar con clientes.
- Diálogos en el marco de proyectos específicos (iniciativas de sustentabilidad, negocios inclusivos, etc.)
- Ferias nacionales e internacionales de la industria.

GOBIERNO Y SOCIEDAD

- Participación en más de 60 organizaciones para trabajar de manera articulada en pos del desarrollo sustentable: la Mesa Directiva del Pacto Mundial; Grupo de RSE, Negocios Inclusivos y Agro Sustentable del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS); Grupo de Fundaciones y Empresas (GdFE); Iniciativa Empresas por la Infancia; Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE); Red de Empresas Contra el Trabajo Infantil; RedEAmérica; IARSE Argentina, ETHOS Brasil; y a nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
- Presencia en más de 500 congresos, seminarios y universidades, notas en medios gráficos, radiales y televisivos, y participaciones en tesis universitarias para impulsar el diálogo sobre la sustentabilidad.
- Presencia en la red social LinkedIn, a través de una página institucional, que permite entablar un vínculo con profesionales de todo el mundo.

Reconocimientos



Revista Apertura

RANKING DE IMAGEN

En su 11° edición, la revista Apertura realizó el Ranking de Imagen 2013 donde lista a las 100 mejores empresas. Arcor obtuvo el 1° puesto, conservando esta posición inamovible desde sus inicios. A su vez, el presidente de Grupo Arcor, Luis Pagani, ocupó el primer puesto en el Ranking de empresarios más prestigiosos de la Argentina.



ARCOR, UNA EMPRESA EJEMPLAR DE AMÉRICA LATINA

En el marco del VI Encuentro Latinoamericano de Empresas Socialmente Responsables en México, Arcor fue distinguida como una de las empresas ejemplares de América Latina y recibió el Distintivo ERS®, un reconocimiento otorgado año a año por el Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi) y AliaRSE.

Diario Clarín

RANKING DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

Arcor obtuvo el 1° puesto en la cuarta edición del Ranking de reputación corporativa (MERCOSUR) publicado por el diario Clarín, que mide el reconocimiento que hacen de una empresa sus principales grupos de interés. Realizado por la consultora española Villafañe y Asociados, Arcor fue reconocida por ejecutivos y directivos empresariales, analistas financieros, representantes de ONG, referentes sindicales, asociaciones de consumidores, periodistas, líderes de opinión y ciudadanos en general.



Compañía de talentos

EMPRESA DE LOS SUEÑOS DE LOS JÓVENES

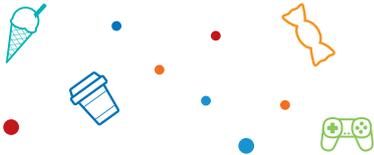
Grupo Arcor obtuvo el 5° puesto en la encuesta "Empresa de los sueños de los jóvenes" que entrevista a más de 9.700 estudiantes o graduados universitarios, para saber qué empresas eligen a la hora de comenzar sus carreras profesionales. Los factores más relevantes en la votación representan diferentes atributos de elección, retención y fidelización que se mapean, monitoreando los cambios de deseos y comportamientos de los jóvenes dentro del ambiente corporativo.



Revista Mercado

EMPRESA MÁS RESPONSABLE Y CON MEJOR GOBIERNO CORPORATIVO

1° puesto para Arcor en el ranking MERCO 2013 de empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo realizado por la consultora española Villafañe y Asociados y publicado en "El Libro Blanco de la RSE" de la Revista Mercado.



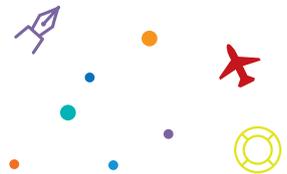
EMPRESA MÁS VALORADA POR SU TRABAJO EN LA CADENA DE VALOR

Arcor fue elegida como la empresa más valorada por su trabajo en la Cadena de Valor en el estudio realizado por ComunicaRSE.



EMPRESA CON MAYOR OFERTA DE PRODUCTOS LIBRES DE GLUTEN

Arcor fue distinguida como la empresa argentina con mayor cantidad de productos libres de gluten por la Asociación Celiaca Argentina.



PREMIOS EIKON A LA EXCELENCIA EN LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Premio Eikon de Oro para Grupo Arcor por la "Memoria & Balance y Reporte de Sustentabilidad 2012" en la categoría Publicaciones Institucionales.

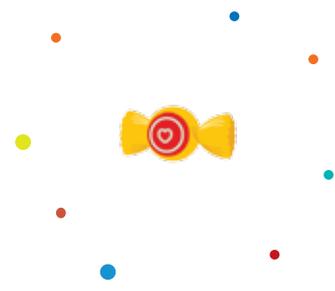
Premio Eikon de Oro a Fundación Arcor en coordinación con Grupo Arcor en la categoría Campaña General de Comunicación Institucional por su "Plan integral de comunicación institucional – 20 años".

Premio Eikon de Plata a Fundación Arcor en la categoría Marketing Social (ONG) por la campaña "Todos los chicos deben tener acceso a la educación inicial y las expresiones culturales".

OTRAS DISTINCIONES INSTITUCIONALES

Grupo Arcor se ubicó en el primer lugar del Ranking Total de Prestigio Empresario publicado por la revista Prensa Económica, - y Luis Pagani fue reconocido como el empresario más prestigioso por noveno año consecutivo.

A su vez, Arcor se consolidó como la empresa de mayor prestigio, según el ranking que elabora la consultora CEOP para el diario Ámbito Financiero. Por último, Grupo Arcor fue considerada en el 1° puesto por tercer año consecutivo en el ranking de las empresas más influyentes de Córdoba, y en 2° puesto en el ranking de las empresas de Córdoba 2013, publicados por la revista Punto a Punto.



Grupo Arcor es uno de los principales empleadores industriales de América Latina, promoviendo el desarrollo y bienestar de un equipo de cerca de 20 mil colaboradores. Las personas impulsan el crecimiento de Arcor día a día, y son clave en la construcción de una empresa sustentable que responda a los nuevos desafíos y oportunidades, asegurando la competitividad del negocio en el largo plazo.



Dimensión del Capital Humano ¹	2013			2012
	Hombres	Mujeres	Total	Total
Total	15.289	4.670	19.959	19.639
Total por país				
Argentina	10.244	2.318	12.562	12.499
Brasil	2.299	1.676	3.975	3.789
Chile	1.660	114	1.774	1.750
Perú	225	36	261	245
México	620	365	985	960
Resto del Mundo	241	161	402	396
Total por categoría				
Director	10	4	14	14
Gerente	317	36	352	351
Jefe	561	116	677	671
Analista/supervisor	2.114	717	2.831	2.679
Auxiliar/Operario	12.287	3.797	16.084	15.923
Otros indicadores				
Dotación bajo convenio colectivo de trabajo (%)	88,4%	93,1%	89,3%	89,4%
Rotación total de empleados ²	9,8%	12,2%	10,3%	10,3%
Rotación total de nuevos empleados ³	1,8%	2,4%	2,1%	2,0%



¹ En este periodo se realizó un cambio de criterio en la medición de los indicadores reportados.

² Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias del personal propio efectivo sobre la dotación total al 31 de diciembre de 2013 del personal propio efectivo.

³ Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias del personal propio efectivo que ingresó durante el año correspondiente sobre la dotación total al 31 de diciembre de ese año, del personal propio efectivo.

Oportunidades para todos

Arcor brinda oportunidades de ingreso y crecimiento a través de procesos confiables y transparentes, y en los últimos años ha desarrollado proyectos específicos para promover la inclusión y la diversidad en la compañía.

Una de las novedades de 2013 fue el lanzamiento de una página corporativa en LinkedIn, potenciando el uso de las redes sociales como medio para reclutar talento. Específicamente, se contrató una licencia corporativa para realizar búsquedas de perfiles profesionales complejos y con experiencia, a nivel internacional. A su vez, se utilizó la *fanpage* institucional de facebook y la publicación de avisos en universidades para difundir el Programa de Jóvenes Profesionales, habiendo incorporado este año a 26 candidatos en Argentina, 8 en la Región Andina y finalizado el Programa en Brasil con seis profesionales que fueron incorporados a la empresa, y que estuvieron dos semanas en Argentina realizando una inducción al grupo y a sus áreas profesionales específicas en diferentes bases.



A través del Plan de Vinculación con Universidades de interés, se busca posicionar al grupo como un lugar de preferencia para desarrollar la carrera profesional de los mejores talentos en el mercado laboral. Con este fin, Arcor participó en 58 encuentros con universidades nacionales e internacionales, abarcando congresos, ferias de empleo y presentaciones institucionales, transmitiendo su propuesta de valor de empleo a potenciales candidatos, incluyendo el compromiso de la empresa con la sustentabilidad. Como resultado, se establecieron 33 Convenios Marco universitarios para el desarrollo de pasantías, logrando el ingreso de 140 pasantes en los distintos países donde opera el grupo, efectivizando al 21% de los pasantes en Argentina y al 16% en Brasil.

Se avanzó también en Argentina Consumo Masivo Comercial e Industrial, Packaging, Áreas Funcionales y los Negocios Internacionales y Filiales Sur, con el Programa "BIA - Búsquedas Internas Arcor" y en Brasil con el "Programa de Oportunidades Internas", que apuntan a identificar internamente el mejor talento para una determinada posición, dando al mismo tiempo respuesta a las inquietudes de crecimiento de los colaboradores. Los resultados logrados muestran el desarrollo de este canal de reclutamiento y crecimiento profesional, con 139 búsquedas lanzadas en Argentina, 236 postulaciones recibidas, y 28% de vacantes cubiertas internamente; y 33 búsquedas publicadas en Brasil, 136 postulaciones recibidas, y 42% de vacantes cubiertas internamente.



Programa de Jóvenes Profesionales: los protagonistas comparten su experiencia

Alejandro Chiesa tiene 30 años y es Ingeniero en Alimentos. Ingresó al Programa de Jóvenes Profesionales en 2011 con las mejores expectativas. "Me entusiasmó la idea de trabajar en dos plantas de la empresa alimenticia número uno del país. En ambos lugares me encontré con excelentes personas", cuenta Alejandro que dio sus primeros pasos en Dulciora, Villa Mercedes, y su segunda rotación fue en Bagley, también Villa Mercedes, en el área de Calidad. Poco después fue designado Ingeniero de Procesos de la planta Dulciora, y en la actualidad se desempeña como Jefe de Sector de Producción (planta de galletas Córdoba).

María Julia Giménez Castro tiene 26 años y es Analista de Trade Marketing del Negocio de Alimentos. Licenciada en Administración de Empresas, ingresó al programa en 2012 trabajando seis meses en el Negocio de Alimentos y luego en el Negocio de Chocolates y Golosinas. "Además de recibir capacitación comercial, estratégica y de producción, el programa tiene la particularidad de que, al ingresar, lo haces junto con una camada. Generamos un vínculo muy profundo entre nosotros y, al compartir nuestras experiencias, nos enriquecemos mucho", valora María Julia.

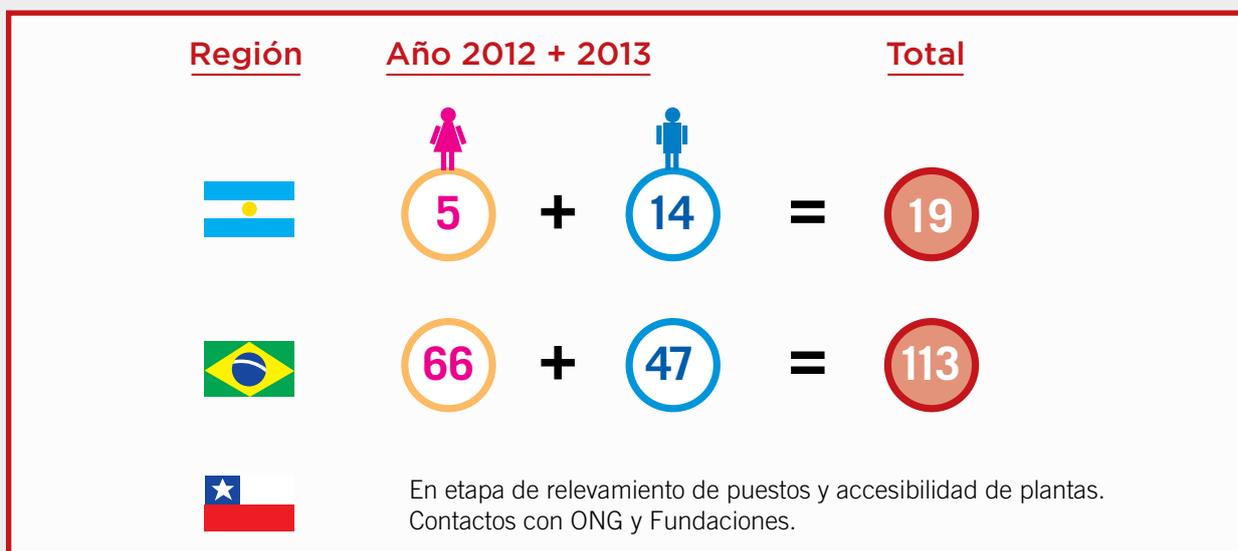
Programas de Inclusión y Diversidad



En el marco de la Política de Sustentabilidad del Grupo Arcor, el grupo se compromete a promover prácticas que contribuyan con la inclusión y diversidad en el ámbito laboral. Con este compromiso, durante 2013 la empresa continuó avanzando con los proyectos de Inclusión de Personas con Discapacidad y Equidad de Género.

El Programa de Inclusión de Personas con Discapacidad se desarrolla a partir de un proceso sistematizado que incluye un relevamiento del puesto de trabajo y la planta para asegurar la accesibilidad a los mismos, la formación y sensibilización al área de Recursos Humanos y al jefe y equipo donde la persona desarrollará sus tareas; y acciones conjuntas con organizaciones especializadas de la zona.

Desde el inicio del Programa se han realizado 17 actividades de sensibilización, dictadas por la ONG La Usina en las plantas y edificios corporativos, con más de 500 personas formadas; se efectuaron relevamientos de accesibilidad en 13 plantas y edificios corporativos; y se incorporaron 19 personas con discapacidad en Argentina y 113 en Brasil.



Por otra parte, se siguió avanzando con el Programa Equidad de Género, desarrollando estrategias globales y específicas que contribuyan con esta temática. En este sentido, se trabajó en tres líneas de acción: flujo de ingresos, sensibilización y capacitación, y conciliación de vida personal y laboral.

A lo largo del año se logró mejorar el flujo de ingresos de mujeres al Programa de Jóvenes Profesionales, con un 46% de las incorporaciones. Además, se realizaron talleres gerenciales de inclusión y diversidad para 88 personas en Córdoba y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina), se escribió una nota en la revista interna "Tiempo de encuentro" sobre el rol de la mujer en la sociedad, presentando la historia de cinco mujeres que forman parte de Arcor, y en la revista "Nuestra Gente" de la División Golosinas y Agroindustria se publicó un artículo bajo el título "Igualdad de Condiciones" con testimonios de tres mujeres que ocupan posiciones de liderazgo. Por último, como parte de la estrategia de conciliación entre la vida personal y laboral, se actualizó la Política de Jornada Reducida por Maternidad y Maternidad Adoptiva en Argentina, ofreciendo un plan progresivo de regreso de las colaboradoras al trabajo durante los primeros meses de vida de sus hijos.

El rol de la mujer en la sociedad en la voz de las colaboradoras de Grupo Arcor:

"Creo que las empresas comienzan a dar las mismas oportunidades, sin que el género sea una restricción y permiten que cada uno pueda proyectar con mayor libertad qué quiere para su vida". Natalia Colla - Gruper de Infantil y Seasonals, Negocio Chocolates y Golosinas.

"Si bien en mis comienzos la inserción laboral de la mujer estaba muy condicionada, con el paso del tiempo esto se fue modificando. En nuestra planta año a año se incorporan cada vez más mujeres. Veo una integración madura y positiva."- Zulmy Puccio - Jefe Operativo en la planta San Rafael.

DESARROLLO PROFESIONAL PARA CRECER CON ARCOR

Para potenciar el crecimiento de las personas a la par de la empresa, Arcor busca que el desarrollo profesional de sus colaboradores esté alineado con los objetivos estratégicos de la compañía. Para ello, cuenta con dos herramientas clave: un Sistema de Gestión de Desempeño (SGD), a través del cual planifica, evalúa y optimiza el rendimiento anual de sus colaboradores; y un Programa de Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE), focalizado en el desarrollo y retención de los talentos de la compañía.



Gestión del desempeño

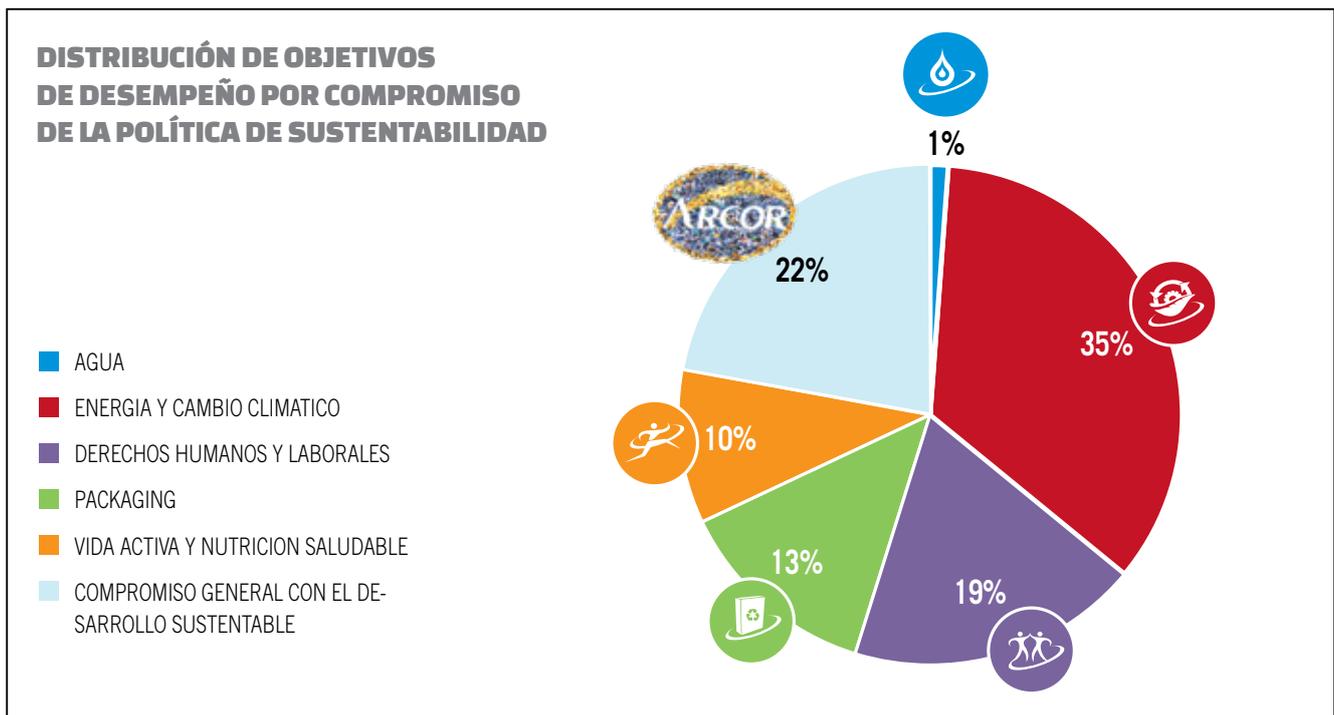
El 100% de los colaboradores de Grupo Arcor reciben anualmente una evaluación de desempeño.

La evaluación de los empleados fuera de convenio se realiza a través del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), que incluye la variable de sustentabilidad en los niveles gerenciales y de jefatura de todo el Grupo. En 2013, 743 colaboradores establecieron 782 objetivos de sustentabilidad en su planificación anual. De esta forma, desde 2011 se observa un incremento progresivo en la tasa de adhesión al requerimiento de incorporar objetivos de sustentabilidad, habiendo alcanzado en 2013 al 84% de las personas que planificaron su desempeño para ese año.

Algunos de los temas que se incorporaron a los objetivos de desempeño de los colaboradores, incluyeron: iniciativas para promover la inclusión y diversidad, mejorar las condiciones de contratación y el entorno de trabajo, gestionar las relaciones con la comunidad, reducir el consumo de energía, agua y el uso de materiales, y promover la vida activa y la nutrición saludable, entre otras.

En 2013 también se realizó un entrenamiento específico sobre el SGD en Perú, dictando cuatro capacitaciones para gerentes, jefes y contribuidores individuales. Durante este año además se aplicó el Manual de Competencias, actualizado en 2012, principalmente en la gestión del Plan de Desarrollo de los colaboradores.

Por último, 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, durante 2013 los colaboradores recibieron un reconocimiento por desempeño en función de los resultados de las evaluaciones realizadas.



Gestión del talento

El Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE) es un proceso clave para gestionar el futuro de la organización. A través de él, Arcor busca asegurar la generación, el desarrollo y la retención de talentos para la sustentabilidad del negocio.

Este proceso bianual tuvo como foco en 2013 la definición del modelo conceptual para delinear los planes de desarrollo de aquellos colaboradores considerados como altos potenciales, a fin de que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello, se trabajó con el modelo 70/20/10 del Centro para el Liderazgo Corporativo (Center for Creative Leadership) que sostiene que la

manera más efectiva de aprender y desarrollar nuevos comportamientos y habilidades, es mediante la práctica en situaciones laborales y de la vida cotidiana. De esta forma, se integran en los planes el desarrollo con base en la experiencia, las relaciones, y la educación, en las distintas etapas de liderazgo que deben atravesar los altos potenciales.

A lo largo del año se trabajó en el armado y la implementación de los planes de desarrollo, avanzando también con el PRE para los niveles de jefatura del Negocio Distribuidora y los Negocios Internacionales. Asimismo, se sistematizaron diversas herramientas, incluyendo un Módulo de Planificación

de Carrera y Planificación de Sucesiones y un portal de PRE en el marco del SGD en la Intranet.

Como resultado del PRE en 2013 el 84% de las promociones a niveles gerenciales se cubrieron con colaboradores del *pool* de talentos de Grupo Arcor⁴.



FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DEL NEGOCIO

Con programas de capacitación que responden a las necesidades de cada negocio, planta o país, y están alineados a la estrategia de la compañía, Arcor busca potenciar las capacidades de cada colaborador y el crecimiento sustentable de la compañía.

En 2013 la Universidad Arcor cumplió cinco años, fortaleciendo las competencias del grupo a través de programas de formación presencial y de *e-learning*, consolidándose como un espacio valorado por los colaboradores a la hora de planificar su capacitación.

En el último tiempo la Universidad dio un paso más, impulsando un proceso que incluye la implementación de nuevas escuelas de especialización, la expansión hacia otros países, y el lanzamiento de un portal de autodesarrollo ligado al modelo de competencias. Este nuevo módulo virtual permite diagnosticar el estado de carrera y cuenta, para cada competencia, con un conjunto de consejos y recursos para los colaboradores.

Durante 2013 también se continuó con el Programa de Liderazgo, realizando la primera edición en Chile y Perú, con 217 participantes y 8.056 horas de formación. Se realizó también la nueva edición del

Programa de Desarrollo Gerencial, y 11 ediciones del Programa de Competencias para brindar herramientas conceptuales y técnicas operativas que contribuyan al desarrollo del Modelo de Competencias de Grupo Arcor. Se avanzó además con la Escuela Industrial y la Escuela de Packaging, implementando talleres y programas de formación especializada.

Por último, cabe destacar el Programa de Gestión de Operaciones, realizado conjuntamente con el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), que tiene por objetivo brindar una oferta de formación que contribuya al desarrollo de competencias técnicas y de gestión a las áreas industriales y de logística.

Específicamente referido a Sustentabilidad, 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 2013 844 colaboradores participaron en 4.574 horas de formación en esta perspectiva, sumando un total de 54.765 horas desde 2005.

INDICADORES DE FORMACIÓN ⁵	2013			2012
	Hombre	Mujer	Total	
Total de horas / hombre de capacitación	329.418,40	87.301,50	416.719,90	321.140
Promedio de horas de capacitación	23	20	22	18
Gerentes	25,4	29,5	26	64
Jefes	37	33	36	30
Analista / Supervisor	25	31	27	27
Auxiliar / Operario	22	17	21	15
Tasa de cobertura de capacitación	83%	79%	80%	82%

⁴ Pool de talentos: está formado por los colaboradores considerados con potencial de desarrollo para ser sucesores preparados o planificados para un puesto gerencial.

⁵ 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.

- Promedio de horas de capacitación: es el total de horas hombre de capacitación del Grupo dividido el total de colaboradores (headcount).

- 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.

DIALOGAR: CLAVE PARA UN MEJOR CLIMA DE TRABAJO

Comunicaciones internas

Los canales de comunicación interna son fundamentales para estar cerca de los colaboradores, manteniéndolos conectados e informados, independientemente de la región geográfica o el puesto de trabajo que ocupan.

En 2013 el área de Comunicaciones Internas sumó la temática de Gestión de Clima como parte de sus ejes de gestión, afianzando los canales de diálogo como espacios clave para la construcción de un mejor clima de trabajo. A su vez, con el fin de promover el tema y compartir con todos los colaboradores las iniciativas desarrolladas en las distintas áreas y negocios del grupo, se armó un plan de comunicación anual de sustentabilidad, incluyendo secciones específicas dedicadas al tema en las herramientas de comunicación existentes: Intranet, carteleras, revistas internas, redes sociales, medios masivos de comunicación, entre otras.

En este sentido, en cada una de las cuatro ediciones de la Revista Tiempo de Encuentro se publicó una nota dedicada a la sustentabilidad, comunicando casos y acciones desarrollados por los Negocios del grupo. A su vez, se realizaron campañas de comunicación vincu-

ladas a la temática: la Semana de la Seguridad, la Semana del Medio Ambiente, el Concurso de Dibujo para los hijos de los colaboradores sobre el Derecho al Juego, los resultados de la tercera Encuesta de Clima Organizacional, y la Campaña de Reciclaje de Desechos Electrónicos.

Por último, y con el fin de facilitar la lectura y poner foco en los colaboradores, se rediseñaron las revistas específicas para los Negocios, publicando tres ediciones de cada negocio con temas relacionados a la sustentabilidad, integración y diversidad. En Chile se creó un nuevo boletín de comunicación interna, creando un espacio de pertenencia de los colaboradores de dicha base.

Como reconocimiento a la gestión, Grupo Arcor obtuvo el tercer lugar en el ranking de empresas que mejor gestionan la Comunicación Interna en la Argentina. Dato que surge del Diagnóstico de Comunicación Interna, relevamiento realizado entre las principales empresas del país por Iberarómetro y BW Research. En esta oportunidad participaron un total de 122 empresas.



Encuesta de Clima Organizacional

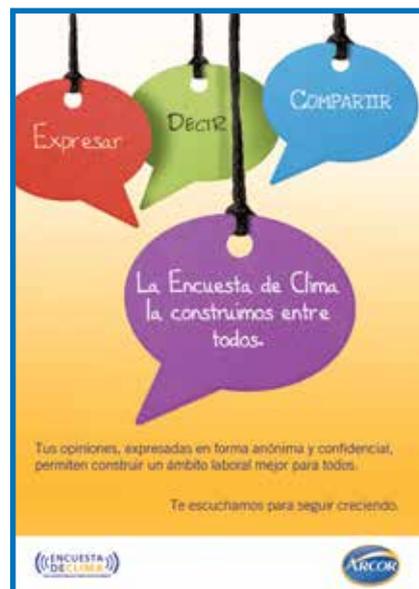
Con el fin de conocer las expectativas de los colaboradores y medir el nivel de satisfacción con los distintos aspectos de la vida laboral en la empresa, en agosto de 2013 se llevó a cabo la tercera Encuesta de Clima Organizacional en Arcor. Participaron el 98% de los colaboradores de todo el grupo, reflejando nuevamente la importancia de esta herramienta como espacio para expresarse.

La Encuesta se estructuró en cuatro ejes de indagación, buscando medir:

1. Clima: los "Procesos de trabajo", "Liderazgo", "Aspectos Institucionales y Comunicación", "Poder de decisión", "Recompensas" y "La gente".
2. Satisfacción: el nivel de bienestar general de los encuestados.
3. Compromiso: el deseo de contribuir y permanece en la compañía.
4. Contexto: las expectativas en relación al futuro del país en el que habitan y su mercado laboral.

Además, la encuesta contó con un listado de 21 valores laborales, que dan cuenta de las cuestiones que se priorizan ante la elección de un trabajo. Se incluyó también un espacio para agregar opiniones, que fue muy valorado ya que se realizaron más de 8.000 comentarios. El cuadro de resultados a continuación muestra una evolución positiva con respecto al Clima, la Satisfacción y el Compromiso de los colaboradores.

Evolución de los Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional	2013	2010
Clima	62%	60%
Satisfacción	79%	76%
Compromiso	74%	74%
Contexto	56%	60%



Una vez procesados los datos relevados, se inició el proceso de comunicación de resultados. Para ello se realizaron en una primer instancia reuniones de comunicación con las gerencias generales, para luego continuar con el cascadeo hacia todos los colaboradores de la organización, finalizando el proceso en 2014. Luego se pasará a definir y validar los nuevos planes de acción para dar respuesta a las inquietudes surgidas a través de la encuesta.



Encuentros con colaboradores

A lo largo del año también se continuaron desarrollando los Encuentros de Comunicación Interna en las plantas. Estos encuentros proponen un espacio para escuchar inquietudes y sugerencias directamente de los colaboradores de cada base, fomentando la comunicación e integración de los empleados, y monitoreando el cumplimiento de las iniciativas propuestas. En 2013 participaron 857 colaboradores en 79 encuentros, con un índice de satisfacción del 99%, reflejando la alta valoración por esta herramienta de diálogo.

Por otra parte, este año también se lanzó en Brasil el Programa “Café.ComVocê”, que buscar brindar a los colaboradores de diversas áreas la posibilidad de dialogar con el Director General en forma grupal, con el fin de dar sus opiniones, conocer la estrategia de la compañía y construir un mejor clima de trabajo. Este año, participaron 55 personas de los niveles de coordinación y supervisión.



Compensaciones y beneficios para los colaboradores

A partir de la aplicación del “Sistema de Compensaciones basado en la metodología “HAY”, Grupo Arcor monitorea 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, la empresa ofrece a sus colaboradores distintos beneficios que se adaptan a la realidad de cada país. Entre ellos pueden mencionarse la entrega de productos de la empresa, obsequios por casamiento y nacimiento, vales alimentarios, kits de útiles escolares, asistencia médica, seguro de vida, plan de pensión para los niveles jerárquicos, jornada reducida por maternidad, licencia por maternidad y paternidad adoptiva, programa de becas para hijos de colaboradores y Club Arcor- un conjunto de beneficios de descuentos, promociones y condiciones especiales en servicios y comercios.

Por otra parte, durante 2013 se siguieron desarrollando actividades para integrar la familia a la empresa, incluyendo celebraciones del Día de Niño en las distintas unidades operativas, las colonias de vacaciones, talleres de orientación vocacional, concursos de dibujo y fotografía, coro, y se continuó con la visita de familiares a las bases industriales.

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

C on el fin de asegurar el bienestar de los colaboradores, el grupo desarrolla programas de prevención y promoción que permiten garantizar el cuidado de la salud y un entorno de trabajo seguro para todos los que integran Arcor.

En el marco de este compromiso, en 2013 se realizó el Primer encuentro Médicos – MAHPI con el objetivo de generar las bases para diseñar estrategias, lineamientos y actividades conjuntas, como único camino para lograr la eliminación de las enfermedades profesionales y de los accidentes de trabajo. Uno de los resultados de ese encuentro es el diseño del Programa de trabajo conjunto “Gestión de los riesgos del trabajo”, que incluye tres líneas de acción:

- Evaluación conjunta de puestos: el fin es establecer la relación causa efecto entre las enfermedades emergentes y los análisis de puestos de trabajo
- Gestión de adecuación de tareas: tiene como objetivo disponer del mapa de puestos a usar cuando se requiera algún tipo de adecuación de tarea.
- Organización del trabajo: abarca la sistematización de la rotación, pausas, y periodos de descanso en el trabajo.

Este año se inició el trabajo bajo las dos primeras líneas de acción en cuatro plantas y, sobre la base de la experiencia adquirida, durante 2014 se definirá el plan de implementación en el resto de las bases.



Cuidado y Bienestar en Arcor

D urante 2013 se continuaron desarrollando programas que promueven el cuidado de la salud de las personas y buscan mejorar su calidad de vida.

Entre ellos, en el marco del Programa de Educación Continua para el personal de salud de los Departamentos Médicos Internos, 81% de los jefes médicos de planta participaron en talleres de formación, y el 85% de los colaboradores de Enfermería Ocupacional completaron la Diplomatura en Prevención de Riesgos Laborales de la Universidad Nacional de Córdoba desde 2010.

También se continuó con el Programa de Cuidado de la Embarazada en Situación de Trabajo, con la participación de 92 colaboradoras. Asimismo, se implementó el Programa de Inmunizaciones, aplicando la vacuna antigripal en Argentina, Brasil y la Región Andina. Por último, cabe mencionar que se realizaron las encuestas para evaluar la percepción de los colaboradores sobre los exámenes médicos, con un 85% del personal manifestando que considera muy importante realizar el examen de salud en forma anual.



Vida Activa y Nutrición Saludable

En el marco de la Política de Sustentabilidad Arcor, durante 2013 el grupo continuó desarrollando diversas iniciativas para promover la vida activa y la nutrición saludable, buscando involucrar a los colaboradores y sus familias en este compromiso asumido por la empresa.

Con este fin, entre las acciones y los espacios dedicados al tema, se incluyeron:

Intranet Arcor Salud: todos los meses se realizó la actualización del sitio de Arcor Salud donde se publican días conmemorativos sobre el tema, páginas recomendadas, consejos para la prevención y el cuidado de la salud, calendario de vacunas, entre otros. Este año se hizo la traducción al portugués, ampliando el acceso a esta información.

Programa de Acondicionamiento Físico: se continuó brindando acceso a gimnasios en los edificios corporativos y las plantas, incluyendo la orientación en actividades físicas en clubes y espacios públicos y privados, y la organización de maratones.

Programa de Prevención de Riesgos Cardiovasculares: este programa de prevención incorporó nuevos exámenes médicos, alcanzando en 2013 a 1.880 trabajadores.

Programa Nutrición Saludable: continúa vigente el Manual de Nutrición de Arcor destinado a todos los empleados, y a lo largo del año se realizaron diversos talleres de capacitación en las plantas del grupo. Específicamente, en México se realizó una campaña de concientización en HVS, buscando promover la alimentación saludable, vida activa y el abandono de adicciones. En el Negocio Bagley se realizaron controles nutricionales y se brindó la opción de dietas especiales, y el área de Logística de Consumo Masivo Industrial implementó un menú saludable. Además, en las plantas de este Negocio, se realizó un relevamiento sobre Índice de Masa Corporal, estableciendo programas a medida con el asesoramiento de un nutricionista, y el 41% de los hombres y 61% de las mujeres que participan del Programa Vida Activa y Saludable lograron bajar de peso. Por último, cabe mencionar que en el Negocio de Packaging se implementaron diversos proyectos, incluyendo "Alimentación Saludable", desarrollando un seguimiento de colaboradores en riesgo por factores de obesidad, y definiendo un plan de alimentación conjuntamente con un nutricionista.

Programa Empresa Libre de Humo: el Programa se implementa en 28 plantas en Argentina, de las cuales 22 han sido certificadas como Empresas Libres de Humo de Tabaco por parte del Ministerio de Salud de la Nación. Gracias a los talleres de cesación realizados en las plantas, el 11% de los colaboradores han dejado de fumar.

Actividades Recreativas y de Integración: bajo el concepto de Vida Activa y Hábitos de vida saludables, se desarrollan eventos deportivos y de integración en todas las plantas, sumando cada año mayor diversidad en la participación (género, rango etario). En el proyecto "Creando hábitos de vida saludables" desarrollado por el Negocio de Packaging, se incorporaron charlas, juegos y talleres para concientizar sobre HVS en todas las colonias de verano donde participan los hijos de los colaboradores.

Concurso de dibujo: en esta oportunidad el concurso para los hijos de los colaboradores se centró en el derecho al juego que tienen todos los niños y niñas, en el marco de la vida activa y la nutrición saludable. Para ello, se entregó, junto con las bases del concurso, un juego de mesa con actividades para compartir en familia.

Afiche mensual "En 2 minutos": en cada una de las ediciones mensuales se publicó una nota vinculada a la vida activa y nutrición saludable.

Calidad de vida en la Revista Tiempo de encuentro: como todos los años, desde el díptico Vida Saludable que acompaña la revista interna, se presentaron artículos vinculados al tema. Este año se incorporó como novedad la asociación de los productos de la compañía con sus beneficios nutricionales, incluyendo recomendaciones para una alimentación saludable con una dieta que incorpore cereales (uno de los últimos lanzamientos del grupo).



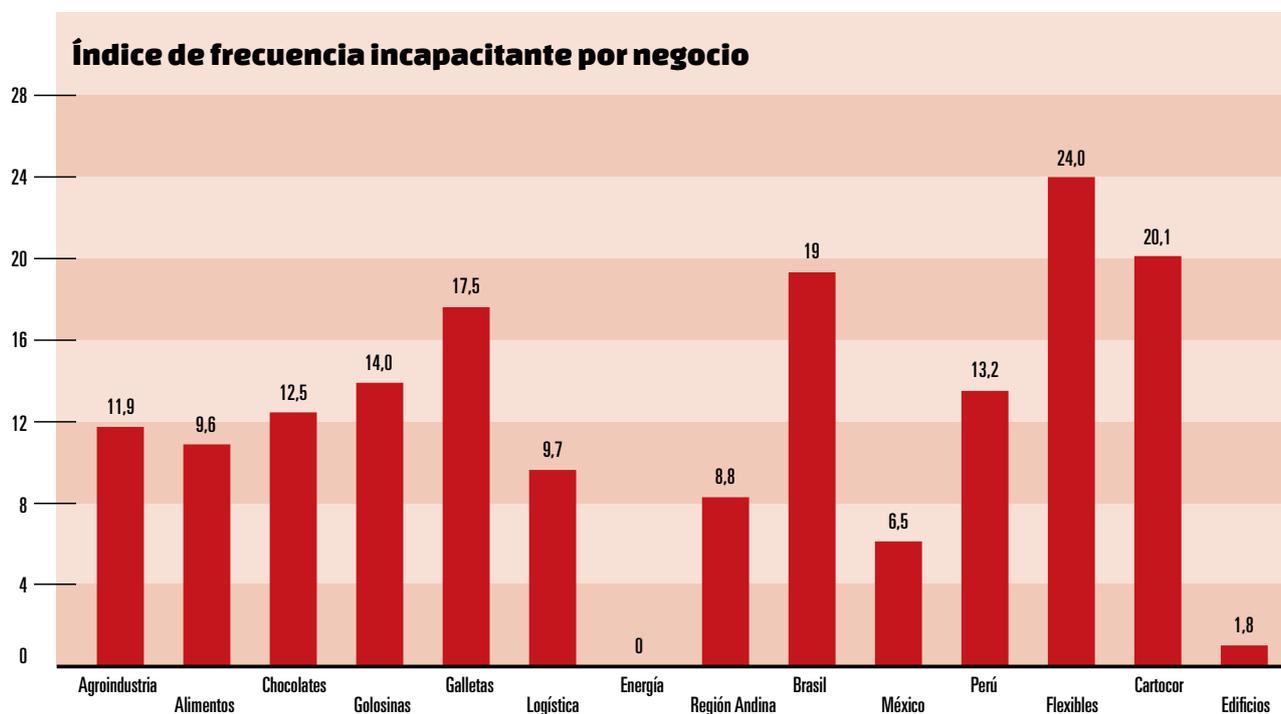
Seguridad laboral: un compromiso de todos

Bajo el lema “La cultura de la seguridad se construye con el compromiso de todos”, en 2013 se realizaron actividades en todas las plantas para celebrar la Semana de la Seguridad. Se realizaron capacitaciones, se entregaron folletos, se hicieron concursos y patrullas de seguridad, logrando la participación de todos los colaboradores de las plantas.

Bajo el marco de esta campaña en el Complejo Recreo, en Misky, La Campagnola Mar del Plata y en Frutos de Cuyo, las familias de los colaboradores visitaron las plantas para conocer los puestos de trabajo y los cuidados y acciones para la prevención de accidentes. Más de mil personas participaron en estas visitas, que hicieron foco en cómo replicar las medidas de prevención de las fábricas en cada hogar.



Índices de salud y seguridad laboral ⁶	Año 2013	Año 2012
Frecuencia Total (IFT)	26,5	20,8
Frecuencia Incapacitante (IFI)	13,9	11
Gravedad (IG)	0,22	0,19
Incidencia (II)	32,2	21,4



⁶ 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.

Programa Ergonomía 2012-2017

Como respuesta a una necesidad identificada durante el análisis de los puestos de trabajo y en las manifestaciones de los colaboradores, Grupo Arcor lanzó el Programa Ergonomía 2012- 2017.

Este Programa tiene como objetivo profundizar el conocimiento de la situación, corregir los desvíos y prevenir la aparición de enfermedades asociadas a problemas ergonómicos. Para ello, se estructura en cuatro grandes temáticas bajo las cuales se desarrollan acciones específicas:

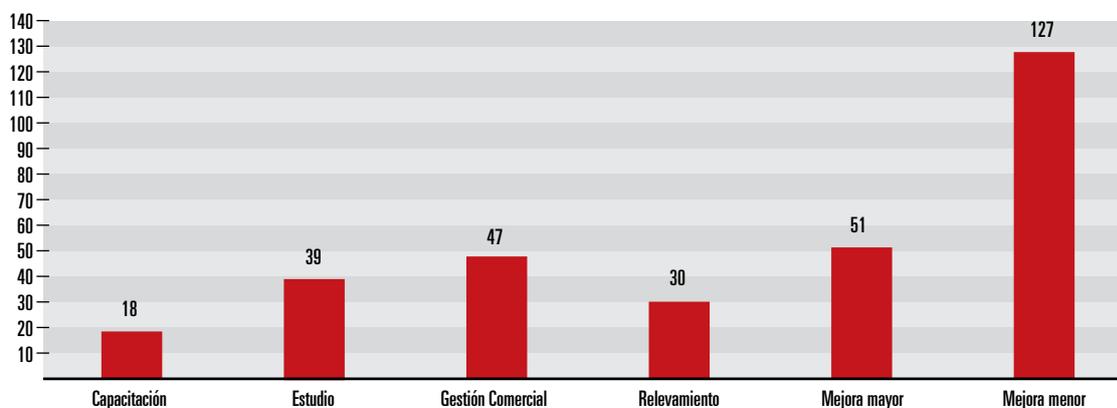
- Puestos de Trabajo
- Trabajador
- Medidas Preventivas Básicas
- Diseño de Puestos

Para sistematizar la recopilación de la información asociada al avance del programa se clasificaron las actividades asociadas al programa en los tipos indicados: capacitación, estudios, gestión administrativa, relevamiento, mejoras asociadas a inversiones mayores, y aquellas asociadas a gastos menores. A fines de 2013, un 60% de las 321 iniciativas relevadas habían sido finalizadas, y el 29% se encontraban en curso.

Bagley Argentina es el Negocio que lidera la implementación del programa. A modo de ejemplo se puede mencionar el caso de la planta de Villa del Totoral en la que se conformó el Grupo Ergonomía que analizó las situaciones problemáticas considerando el estudio del puesto, el análisis antropométrico, las consultas al Departamento Médico, y los datos de ausentismo, entre otras variables, relevando información de diversas áreas para comprender el problema y lograr las mejoras.

Aplicando esta metodología se logró, entre otras mejoras: adecuar la altura de la cinta transportadora, bandeja apoya-caja y bandeja apoya-corrugado en finales de línea, alcanzando a un 27% del personal de planta; disminuir el peso de las bolsas de reproceso; adquirir un apilador eléctrico para el manejo de los pallets con bolsas de reproceso; disminuir el peso en la dosificación de materias primas para el sector amasado; y realizar estudios del nivel de esfuerzo por frecuencia cardíaca para determinar el nivel de actividad manual.

Tipo de iniciativas relevadas en Grupo Arcor



Sustentabilidad en LA CADENA DE VALOR

“La implementación de prácticas innovadoras en la cadena de valor es un eje fundamental de la Estrategia de Sustentabilidad de Grupo Arcor, y en los últimos años ha contribuido con la competitividad del negocio, a través de la gestión de los riesgos y oportunidades vinculados al desarrollo sustentable. En este camino, gradualmente hemos avanzado en la identificación de los temas clave de la sustentabilidad en cada uno de los eslabones de nuestra cadena de valor, impulsando iniciativas que potencien la creación de valor compartido.”

Comité de Sustentabilidad Arcor



En el marco de su Política de Sustentabilidad, en los últimos años Grupo Arcor ha avanzado en la identificación de los temas críticos en cada uno de los eslabones de su cadena de valor, minimizando y gestionando los riesgos, y maximizando al mismo tiempo las oportunidades para crear valor compartido en pos de un desarrollo sustentable.

Esto ha significado el desarrollo de prácticas innovadoras para integrar la actuación ambiental y socialmente responsable desde el abastecimiento de la materia prima hasta que el producto llega a la mesa de cada consumidor, incluyendo la relación con los proveedores, las operaciones propias, la logística, el contacto con clientes y la postventa.

Para ello, un eje clave de la estrategia ha sido la capacitación e incorporación de la sustentabilidad en las relaciones comerciales, acompañando a proveedores y clientes en esta nueva forma de hacer negocios.

A lo largo de este capítulo, se presentan los diversos proyectos que se vienen desarrollando para integrar la sustentabilidad en la relación con los proveedores, clientes y consumidores del grupo.



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
2012	1.089	7.703
2013	1.382	7.380
Total	5.904	31.014

ABASTECIMIENTO SUSTENTABLE

Los proveedores son clave para el desarrollo de productos de calidad a través de una gestión responsable desde el primer eslabón de la cadena productiva. En los países donde el grupo cuenta con operaciones significativas, Arcor busca promover el desarrollo, impulsando y fortaleciendo a las empresas de cada lugar. De esta manera, en el 2013 el 95% de las contrataciones ha sido para proveedores locales.

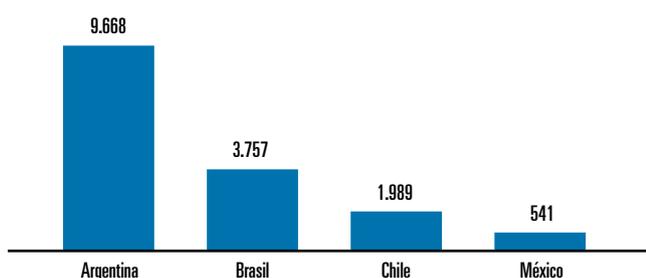
La estrategia de abastecimiento sustentable del grupo abarca la selección, evaluación y el desarrollo de proveedores, la sensibilización

y capacitación dirigidas a diversos actores de la cadena de suministros, la inclusión progresiva de aspectos ambientales y sociales en la relación comercial y la implementación de proyectos específicos.

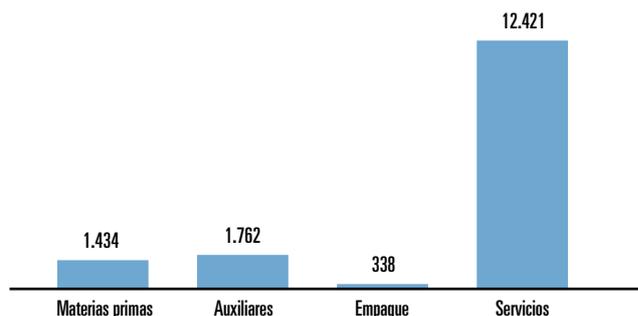
A continuación se desarrollan los avances más destacados del año.

Proveedores de Grupo Arcor	Año 2013	Año 2012
Cantidad total de proveedores activos ¹	15.955 ²	10.852

Cantidad de proveedores activos por país 2013



Proveedores de Grupo Arcor por tipo de producto/servicio 2013



¹ Durante 2013 ningún proveedor concentró más del 1.77% del volumen total comprado.

² En 2013 se revisó la metodología de cálculo para este indicador, abarcando a los proveedores activos de los países con operaciones significativas: Argentina, Brasil, Chile y México.

Evaluación y desarrollo de proveedores

Durante 2013 se continuó con la evaluación y el desarrollo de los proveedores de materiales productivos, realizando 533 auditorías de calidad y seguridad alimentaria en las plantas de los proveedores. Estas auditorías permiten obtener el Índice de Potencial del Proveedor (IPP) a través del cual se evalúa su confiabilidad y se lo califica. Un 67% de los proveedores obtuvieron un IPP mayor a 70, y en los casos en los cuales no se alcanzó este puntaje requerido, el área de calidad continuó acompañando a las empresas interesadas en la elaboración de un plan apuntando a mejorar su puntaje y demostrar mayor confiabilidad.

A su vez, para conocer con mayor profundidad a los proveedores del exterior, a partir de este año se planificó un proyecto de auditorías a proveedores internacionales. Estas auditorías están siendo realizadas por la Certificadora DNV-GL utilizando el formato corporativo definido. En la primera versión de este programa, se planificaron 37 auditorías, de las cuales ya se han realizado un 70%.

Por otra parte, con el fin de garantizar la inocuidad del material productivo adquirido, optimizando a su vez los costos y el tiempo dedicados a las auditorías, el grupo considera aprobados a los proveedores que cuentan con la certificación de alguna de las normas reconocidas por el GFSI (*Global Food Safety Initiative*). En los últimos años ha aumentado la cantidad de proveedores que certifican estas normas, y para continuar promoviendo el trabajo conjunto hacia la certificación, en 2013 se realizó nuevamente con la Asociación de Supermercados Unidos y Molinos el taller para proveedores: “Alimentos más seguros para generar mejores negocios”.

Por último, durante este período Arcor continuó trabajando para incorporar la sustentabilidad en sus relaciones comerciales, habiendo logrado que más del 33% de los proveedores activos de Argentina hayan adherido a la Carta de Adhesión de Principios Fundamentales para una Gestión Responsable³ en 2013 (3.057 proveedores).



Gestión sustentable de proveedores Fazón

Grupo Arcor cuenta con un procedimiento para la evaluación, calificación, contratación, y el seguimiento de proveedores fazón⁴, que abarca aspectos económicos, sociales y ambientales.

En este marco, en 2013 se incorporó dentro del procedimiento a los proveedores del Negocio Packaging. Asimismo, el Comité Corporativo de Fazones emitió un total de 59 informes ejecutivos de evaluación a este tipo de proveedores (más del doble que los emitidos en el año 2012).

Por otra parte, cabe destacar que el 100% de los proveedores fazón de los Negocios Chocolates, Golosinas, Alimentos, Bagley, Agroindustria y Converflex se encuentran auditados en aspectos sociales y ambientales y han adherido a la Carta de Principios Fundamentales para una Gestión Responsable.

Finalmente, se completó el análisis de proveedores del exterior y se están finalizando las adecuaciones de los *Check List* de Auditoría a las normativas vigentes en los distintos países, avanzando con la implementación piloto del procedimiento en los fazones de Chile.

Agro sustentable

Durante el año 2013 se continuó con el desarrollo del Programa de Agro Sustentable de Grupo Arcor, impulsado desde 2012 como una estrategia general y un conjunto de iniciativas orientadas a asegurar la cantidad, calidad, salubridad y responsabilidad ambiental y social de los insumos agrícolas de Arcor, mediante la implementación de prácticas y estándares de compras y de producción agrícola.

En este período, se realizó una revisión general del proceso y plan de trabajo, a partir de la cual se definió:

- Relevar las cadenas de abastecimiento: implicó el desarrollo de una herramienta que posibilitó la construcción de las cadenas de abastecimiento de los insumos que forman parte del programa.

- Implementar estrategias diferenciadas según características de la cadena, en función de los distintos modelos de abastecimiento (directo, de proveedores o a través de mercados de commodities). Se comprendió que, tanto para el relevamiento como para el desarrollo de estrategias de mejora, no es posible utilizar las mismas herramientas en insumos cuyas cadenas de abastecimiento son diferentes en extensión y complejidad.

- Avanzar, en el caso de las cadenas donde existe abastecimiento directo, con el desarrollo de un relevamiento en sustentabilidad.

- Revisar los criterios de inclusión de los insumos que forman parte del programa.

³ 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.

⁴ 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.



Política de Abastecimiento de Papel Sustentable

En el marco del compromiso con el uso racional del packaging de la Política de Sustentabilidad Arcor, el grupo estableció una política corporativa de abastecimiento de papel sustentable.

El proyecto, impulsado en 2013 desde el ámbito del Comité de Sustentabilidad, estuvo conformado por las siguientes actividades:

- Relevamiento de proveedores: análisis de condiciones y tiempos para ofrecer papel sustentable.
- Análisis de alternativas de certificaciones y opciones para Arcor.
- Relevamiento de políticas implementadas en empresas de consumo masivo a nivel mundial.
- Definición de política y propuesta de implementación: reconociendo que Arcor elabora productos de consumo masivo, y como

tal, es consumidor de materiales de empaque a base de fibras celulósicas de madera y fibras recicladas, se definió la política de abastecimiento de estos materiales, que promueve la gestión responsable de bosques evitando así la deforestación y su impacto en el cambio climático global e impulsando el uso de fibra reciclada. El criterio para establecer una fuente debidamente certificada sigue el esquema de certificación del FSC (*Forest Stewardship Council*), u otro equivalente con el mismo nivel de reconocimiento internacional.

Esta política se basa en establecer mecanismos de control en la cadena de abastecimiento de los materiales, definiendo metas para la adquisición de material de empaque a base de fibra celulósica de madera para los próximos años.

Compras Inclusivas Responsables

Desde el año 2006 el grupo desarrolla 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.

En 2013 el Programa se desarrolló en tres líneas de acción:

- Compras inclusivas en bases industriales: esta línea de trabajo se consolidó en Argentina ampliando su alcance en términos de cantidad de bases que realizaron compras y rubros adquiridos. Asimismo, se realizaron cuatro jornadas de capacitación e intercambio entre los equipos de compras y los integrantes de los comités de relaciones con la comunidad de las distintas plantas, participando más de 40 colaboradores de niveles de analistas, jefes y gerentes.
- Compras y negocios inclusivos corporativos: se amplió el alcance y el volumen de compras realizadas especialmente en los rubros textil y obsequios al personal o visitas, como regalos artesanales, contribuyendo así con la consolidación de la relación comercial

con los proveedores y la posibilidad de ampliar los ingresos familiares de los asociados a los emprendedores en situación de vulnerabilidad.

- Desarrollo de proveedores: se continuó con el apoyo en distintos aspectos de la gestión de un emprendimiento productivo y/o de servicios. En este sentido se capacitó en temas administrativos, comerciales y productivos a los proveedores a fin de facilitarles el ingreso al mercado laboral y el aumento de sus ventas a diversas empresas. El desarrollo implicó también poner a su disposición distintas herramientas como fondo de crédito rotatorio, formación, gestión ante organismos gubernamentales como INTI, INTA y diversos niveles del estado (nacional, municipal y provincial). Asimismo, se han elaborado nuevos instrumentos de análisis de casos que permitirán diseñar un plan de desarrollo acorde a las necesidades de cada proveedor en temas referidos a la relación comercial, especificaciones del producto, características del abastecimiento, regulaciones fiscales, logística, calidad, entre otros. En el marco de esta línea, en conjunto con organismos estatales se ha trabajado en el desarrollo de siete proveedores.

Como resultado del Programa, durante 2013 el 100% de las plantas de Argentina realizaron compras inclusivas. En este marco, se adquirieron más de 10 tipos de productos o servicios diferentes, entre los que se destacan materiales auxiliares y de servicios: indumentaria textil, regalos y obsequios artesanales, bolsas ecológicas a 20 proveedores en situación de vulnerabilidad por un monto total de \$1.418.221.



Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil

Como parte del compromiso con la protección de los derechos humanos y laborales y particularmente con la eliminación de toda forma de trabajo infantil, desde 2006 Arcor lleva adelante en Argentina el proyecto “Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil”.

La iniciativa tiene como objetivo involucrar a la cadena de valor de la compañía en la prevención y erradicación de esta práctica, especialmente en el ámbito rural, el sector más afectado a nivel mundial según estudios de la Organización Internacional del Trabajo.

En este marco, en 2013 Arcor firmó seis convenios con gobiernos locales y provinciales para la implementación de las intervenciones comunitarias, que permitieron brindar apoyo a 53 productores de tomate, durazno, choclo y arveja, para la contención de más de 300 niños y niñas en 22 Centros Infantiles ubicados en Mendoza, San Juan y Río Negro (3 en San Juan, 16 en Mendoza y 3 en Choele Choel, Río Negro), completando un total de 552 niños que asistieron en las últimas cinco temporadas a los Centros de Desarrollo Infantil.

Adicionalmente, 63 productores firmaron adendas a sus contratos, con una cláusula que los compromete con la no utilización de mano de obra infantil y con la protección del trabajo adolescente, atribuy



yendo al grupo la posibilidad de rescindir el contrato en caso de incumplimiento.

Por otra parte, la totalidad de productores de San Juan, Mendoza y Choele Choel participaron de jornadas de capacitación y fueron visitados en sus fincas (con un promedio de cinco visitas por temporada), y 170 docentes y 217 madres / cosecheras fueron formadas en temas de derechos del niño.

Capacitación en sustentabilidad para vigiladores

Durante 2013 se continuó en todas las plantas del grupo en Argentina con la capacitación al personal contratado para proveer el servicio de vigilancia, trabajando los compromisos de sustentabilidad asumidos en la Política de Sustentabilidad Arcor, con especial foco en Derechos Humanos y Derechos del Niño.

En total, 202 vigiladores participaron de las capacitaciones, abarcando el 82,8% del personal contratado para proveer este servicio. Asimismo, en cada una de las plantas se trabajó sobre los compromisos específicos de la Política de Sustentabilidad Arcor, a través de comunicaciones para sensibilizar al personal y acciones como:

clasificación de residuos, control de pérdidas y derrames de agua, ordenamiento de los sectores de *scrap* y chatarra, ahorro de energía, prevención de accidentes, vacunación antigripal, y jornadas de vida activa y nutrición saludable.

En una capacitación especial realizada en las oficinas de Chacabuco, Córdoba, para los dueños de las empresas de Seguridad contratadas por Grupo Arcor del interior del país, se las invitó a adherir a los compromisos de sustentabilidad con el fin establecer una sinergia que contribuya a mejorar la calidad de trabajo y de vida de todos sus integrantes.

LOGÍSTICA: CONECTANDO LA CADENA DE VALOR

La logística es un aspecto fundamental de la cadena de valor del grupo, que posibilita que los productos lleguen a todos los puntos de venta y centros de distribución en condiciones óptimas y asegurando su calidad. En los últimos años, Arcor ha incorporado a este eslabón en el trabajo que viene realizando para gestionar de manera sustentable toda su cadena de valor.

En este marco, durante 2013 se realizó el último módulo del Programa de Formación en Sustentabilidad para Empresas Transportistas, implementado con el objetivo de abordar los principales ejes que componen una gestión sustentable con especial enfoque en empresas del sector. Del total de empresas de transporte que prestan servicio a Arcor, 21 fueron seleccionadas para participar, y al cierre del programa varias presentaron los planes de sustentabilidad que fueron armando para sus propias empresas con las herramientas brindadas en las capacitaciones.

A su vez, a lo largo del año Arcor continuó con el Programa de Buenas Prácticas de Logística en la Cadena de Valor, que desarrolla desde 2008 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. Este año se realizaron 15 encuentros de formación en Argentina y cuatro en Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile, capacitando a jefes, encargados de depósito y operarios, entre otros, que contaron con la participación de más de 650 asistentes.

Se continuó también con el asesoramiento logístico a distribuidores, dando soporte a los proyectos de mejora, ampliación o construcción de nuevos depósitos en la región. Además, en Argentina se implementó la primera etapa del proyecto de incorporación de un módulo informático para las operaciones de depósito de los distribuidores, y en Chile se realizó un relevamiento operativo de la red de distribuidores con el objetivo de detectar los desafíos en el potencial de crecimiento de la red.



CLIENTES: SUSTENTABILIDAD CON PERSPECTIVA REGIONAL

La estrategia de distribución del grupo es una de sus mayores fortalezas. 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, complementándose con la estructura de comercio internacional de la empresa que garantiza la llegada de los productos a más de 120 países.

Durante 2013 el grupo continuó ampliando el alcance y cobertura de las iniciativas de sustentabilidad en los canales de distribución, llevando a cabo acciones con distribuidores, clientes especiales, mayoristas y supermercados. A continuación se presentan los proyectos destacados que fueron desarrollados en 2013 en los distintos países de la región.

Clientes Grupo Arcor⁵

	2013	2012
Mayoristas	1.138	1.205
Supermercados	74	74
Distribuidores oficiales	347	364
Vendedores	7.384	6.822
Puntos de ventas visitados	762.689	833.639

Clientes de Grupo Arcor por país 2013

País	Mayoristas	Supermercados	Distribuidores oficiales	Vendedores	Puntos de ventas visitados
Argentina	313	26	158	3.243	251.342
Brasil	403	6	91	2.598	212.351
México	111	19	22	710	101.200
Chile	155	19	33	453	59.296
Perú	156	4	43	380	138.500



⁵ Los datos corresponden a la red de distribución de los países con presencia industrial: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú.

ARGENTINA

- **Distribuidores:** la estrategia con el canal estuvo focalizada en la puesta en marcha del proyecto Mi Almacén (un proyecto de negocios inclusivos en el canal minorista que se presenta con mayor profundidad a continuación) y en la profundización de las acciones de sensibilización y promoción de la gestión sustentable. Para ello, se elaboró una edición especial y se envió a los distribuidores de Argentina un cuadernillo que presenta los casos sistematizados y un CD de los videos realizados durante 2012.

Por otra parte, con el objetivo de orientar con mayores lineamientos en qué iniciativas focalizar sus esfuerzos, y cómo implementarlas y monitorearlas, se avanzó con el desarrollo de una Guía de Buenas Prácticas de Sustentabilidad para distribuidores. El documento se encuentra en etapa de revisión e incluye una orientación general a la gestión sustentable en PYMEs, profundizando en los aspectos clave definidos por Arcor en su estrategia de sustentabilidad.

- **Clientes Especiales:** en este período la estrategia estuvo focalizada en la identificación de oportunidades del canal como medio de comunicación y en la profundización de la relación con Fundación Arcor. Como resultado de esta articulación, se difundió la campaña Jugar con Ojos de Niños de Fundación Arcor, que estuvo presente en distintos puntos de venta: durante 60 días en las instalaciones de Arcor de Arcorcenter de la Ciudad de Buenos Aires, en 14 maxikioskos de la cadena Kiomax en grandes superficies comerciales y shoppings de la ciudad de Buenos Aires (tres días en cada kiosko) y con la proyección de los ocho spots de la campaña en el FreeShop de Aeroparque de Buenos Aires.

También, y en el marco del aniversario de la Convención de los Derechos del Niño, durante la semana del 20 de noviembre se distribuyeron 20.000 copias de folletos coleccionables y coloreables de la campaña en los puntos de venta mencionados.

- **Mayoristas:** se realizó el seguimiento de los planes presentados por los mayoristas y se avanzó en el desarrollo de un cuadernillo de Primeros Pasos para una Gestión Sustentable, que presenta actividades sugeridas y prácticas concretas viables de ser aplicadas por un mayorista, con foco en los cinco compromisos de la Política de Sustentabilidad de Arcor.
- **Supermercados:** en este canal se realizaron tres acciones principales:
 - Participación en el Mes de la Tierra de Walmart: la campaña se realizó en el mes de junio en todos los SuperCenter del país y Arcor participó con el producto rollo Mogul, que logró una sustitución de PVC por BOPP, obteniendo una reducción de 29% del consumo de material y una reducción de 32% en la generación de Gases de Efecto Invernadero.
 - Capacitación en seguridad alimentaria: con el objetivo de promover buenas prácticas de manipulación y asegurar la integridad de los productos en la distribución, durante 2013 se realizaron tres jornadas de capacitación para reposidores de supermercados (de Córdoba, Cuyo y Rosario) y una jornada de capacitación con personal de calidad de las diferentes cadenas de supermercados que conforman la Asociación de Supermercados Unidos.
 - Proyecto de inclusión: en 2013, en conjunto con La Usina se avanzó en el análisis de las posiciones de analistas de grandes cuentas y reposidores para determinar la posibilidad de incluir personal con discapacidad. Asimismo se realizó la evaluación de la infraestructura de los supermercados para lograr estas incorporaciones. Finalmente, se coordinó una actividad de sensibilización a gerentes y jefes de grandes cuentas de Buenos Aires sobre inclusión laboral de personas con discapacidad, en la que participaron 16 personas.

BRASIL

En 2013 el foco estuvo puesto en la transformación y organización del área comercial en Brasil, optimizando la gestión de la relación con distribuidores y clientes a través de nuevas herramientas. A su vez, con el objetivo de diseminar la cultura de sustentabilidad, se sensibilizó al área de marketing sobre la importancia de priorizar en las campañas de promoción, material de empaque que pueda ser reciclado o reutilizado. Además, en las reuniones con distribuidores se trabajó el tema de sustentabilidad, promoviendo el desarrollo de iniciativas sustentables.

CHILE

En 2013 se trabajó la sustentabilidad en tres líneas de acción. Por primera vez, se desarrollaron cursos de capacitación en aspectos técnicos y comerciales a pequeños comerciantes de la comuna de Lo Espejo. Asimismo, se continuó con el proceso de mejora del control de rutas, con la optimización del consumo de combustible y el plan de renovación de la flota de vehículos de ventas, con cuatro unidades nuevas. Por último, se implementó un programa piloto de reciclaje de desechos (papeles, cartones y desechos plásticos) con distribuidores.

PERÚ

Durante 2013 se continuó trabajando para lograr la sustentabilidad económico-financiera de la Red de Distribución, concientizando a su vez en temas vinculados a la RSE, en aspectos como la informalidad laboral, el trabajo infantil y la contaminación ambiental. Para ello, en las giras y demás presentaciones realizadas a clientes se buscó promover los valores para el desarrollo de una gestión sustentable en toda la cadena de valor.

MÉXICO

Durante el año se invitó a 10 clientes estratégicos a conocer las instalaciones de la empresa y los procesos de gestión ambiental, presentándoles la Política de Sustentabilidad Arcor. A su vez, en el concurso anual de Gerentes de Ventas de Distribuidores se reemplazó el premio de un viaje por artículos deportivos como parte de la campaña para fomentar los hábitos de vida saludable.



Proyecto “Mi Almacén”

Con el objetivo de desarrollar e implementar un proyecto de negocios inclusivos en el canal minorista del grupo en Argentina, en 2013 Arcor lanzó “Mi Almacén”. El Proyecto se enmarca en la Estrategia de Sustentabilidad Arcor 2013-2015, y específicamente en el compromiso con los Derechos Humanos y Laborales de la Política de Sustentabilidad.

Esta iniciativa busca contribuir con la incorporación de conocimientos y buenas prácticas de gestión en los comercios minoristas, que les permitan alcanzar un nivel más alto de profesionalismo y desarrollar una mayor capacidad para controlar y mejorar los resultados de su negocio. Para ello, promueve el fortalecimiento de los almacenes en los ejes de gestión empresarial, comercial, contable y financiera, incluyendo además indicadores de auto-evaluación en RSE.

Durante 2013 se avanzó en la implementación de las distintas etapas del proyecto. Como punto de partida, se sensibilizó e informó a los diferentes actores sobre el programa a desarrollar, sus objetivos, metodología y cronograma. En la siguiente etapa, se sistematizó la metodología y capacitó a la fuerza de supervisores de los seis distribuidores de Arcor, con el fin de dejar capacidad instalada en el grupo para replicar la iniciativa a futuro.



Luego se pasó a la fase de implementación del proyecto piloto, seleccionando a 42 minoristas (siete comercios por cada distribuidor) localizados en Gran Buenos Aires y Córdoba. En la selección se privilegió a aquellos almacenes con perfil familiar y con al menos tres años de relación con Arcor. La siguiente etapa fue de relevamiento y diagnóstico, evaluando criterios de gestión empresarial, comercial, contable y de RSE. En la tercera fase del proyecto se realizaron seis capacitaciones grupales a los comercios, en las sedes de los distribuidores. Luego, se avanzó con el desarrollo e implementación de planes de acción. Por último, se sistematizaron y analizaron los resultados, diseñando la continuidad del programa para 2014.

Principales resultados 2013:

- 6 distribuidores involucrados.
- 42 comercios minoristas participaron del programa y desarrollaron sus planes de mejora.
- 29 personas (del equipo de Arcor y de los distribuidores) formadas como multiplicadores.
- 91 micro-emprendedores dueños de almacenes capacitados.

Almacén Luane, Florencio Varela. Buenos Aires.

A Nieves Godoy, propietaria del almacén y carnicería Luane, la instancia de diagnóstico del programa le sirvió para darse cuenta de los cambios que tenía que realizar. Su comercio siempre tuvo una gran trayectoria en Florencio Varela, y es muy apreciado entre los clientes, por su calidad de atención. Entre los aspectos a mejorar, Luane debía trabajar en mejorar la higiene, las góndolas deterioradas y los productos mal ordenados, poco visibles. También le faltaba material promocional y planificación estratégica, así como un adecuado control de gestión de costos. Siguiendo distintas recomendaciones, el comercio mejoró su gestión, la exhibición de precios y la higiene. Comenzó a exponer la mercadería de Arcor por línea de productos y a cumplir horarios de cierre y apertura. También mejoró el flujo de caja y comenzó a realizar más compras en los mayoristas. Después de esta exitosa experiencia, Nieves imagina transformar el almacén actual en un autoservicio.

Minimercado Tomasito, Villa Dolores. Córdoba.

Norma Sánchez es la dueña de Tomasito. El comercio enfrentaba varios desafíos: generar un registro de ventas y de costos, mejorar el proceso de planificación, implementar un sistema de orden y mantenimiento del local, entre otros. Gracias a “Mi almacén”, Norma implementó mejoras centrándose mayormente en la gestión comercial. “Recuperamos la confianza y la seguridad”, cuenta. Aún con varias mejoras en carpeta, Tomasito logró un incremento de su facturación en un promedio del 30% y recuperó el 40% de la clientela que había perdido en los últimos años.



CONSUMIDORES: UNA RELACIÓN CERCANA

Para responder a las necesidades y expectativas de cada consumidor, Arcor ofrece productos seguros, con la mejor calidad, a un precio accesible y con un servicio de excelencia, y en los últimos años ha profundizado el trabajo para promover la vida activa y nutrición saludable.

Atención y satisfacción de los consumidores

El Servicio de Atención al Consumidor (SAC) es un canal de diálogo fundamental para escuchar las inquietudes, reclamos, sugerencias y opiniones de los consumidores, habiendo recibido y respondido en 2013 un total de 85.099 contactos.

Con el fin de maximizar la satisfacción de sus consumidores, a lo largo del año el grupo continuó realizando diversas iniciativas para conocer y responder a las preocupaciones de las personas, coordinando reuniones con consumidores, desarrollando encuestas de satisfacción por servicio y productos, y contactando a las personas que realizaron reclamos por producto para informarles la respuesta técnica.

En 2013 el SAC logró un nivel de satisfacción del 88% en Argentina, mantuvo la certificación de la norma de calidad ISO9001:2008, y recibió un 19,07% de consultas sobre información nutricional, productos para celíacos, procesos de elaboración, incluyendo también sugerencias y felicitaciones. A su vez, para continuar sensibilizando a los consumidores sobre sustentabilidad, en el mensaje de espera de las llamadas, se mantuvieron los consejos de cuidado ambiental para el hogar. También cabe destacar que en las encuestas de satisfacción realizadas a los consumidores se les preguntó acerca de qué forma las industrias de alimentos pueden contribuir a la sustentabilidad del planeta.

En Brasil el SAC avanzó a través de distintas acciones para mejorar la atención al consumidor, incluyendo capacitaciones al 100% del equipo, el reporte periódico de reclamos registrados, un servicio de atención de emergencias disponible los fines de semana, y la inclusión de temas relacionados a la sustentabilidad en las encuestas de satisfacción. A su vez, se realizaron cinco encuentros del Comité de Consumidores para conocer más de cerca sus expectativas, y se creó el Banco de Oportunidades con ideas de los consumidores que podrán convertirse en futuras oportunidades de negocios.

En Chile también se continuó implementando las encuestas sobre el servicio del SAC y se siguió mejorando el funcionamiento de retiro de muestras para cumplir los tiempos establecidos, entregando bolsas de regalos con productos y/o accesorios para fechas especiales a consumidores que se contactaron a la línea 0800.

A lo largo del año se realizó también un gran avance en el uso de las redes sociales como canales de diálogo con el consumidor, a través



de diferentes activaciones y campañas que lograron generar una comunidad con cada vez mayor interacción en la fanpage institucional en Facebook, alcanzando los 500.000 fans en Argentina y 132.000 en Brasil.

Por otro lado, se continuó con los proyectos de investigación de mercado que tienen como fin contribuir en el desarrollo de propuestas de negocio que respondan a las necesidades, deseos e intereses de los consumidores actuales y potenciales. En este marco, durante 2013 Arcor escuchó a más de 25.500 personas en Argentina, Chile, Brasil, Uruguay, Bolivia, Paraguay, El Salvador y México.

En base a la experiencia de los últimos años, el grupo lanzó el Manual de Investigación de Mercado al Modo Arcor, que refleja la trayectoria en el mundo de la investigación, en el contacto con los consumidores y clientes, y define criterios y lineamientos corporativos. La clave de este manual radica en que se realizó en base a la experiencia de casi tres años de gestión. Se lanzó además el Portal de Investigación de Mercado donde se publican todas las investigaciones realizadas por la compañía para compartirlas con los negocios del grupo.

Encuesta de satisfacción a consumidores que realizaron reclamos sobre el producto 2013*

	Argentina	Brasil	Chile
Atención telefónica	9,7	9,3	9,7
Respuesta técnica del área de gestión de la Calidad	9,5	9,3	9,7
Opinión General	9,7	9,3	9,8
*Puntaje del 1 al 10 siendo 10 el valor máximo y 1 el mínimo			

Contactos atendidos por el SAC	2013	2012
Argentina y Filiales Sur	42.372	39.677
Brasil	40.516	41.970
Región Andina	2.211	1.370
Total	85.099	83.017



Vida activa y nutrición saludable

En el marco de su compromiso con la vida activa y nutrición saludable, el grupo viene progresivamente trabajando en los compromisos específicos establecidos en la Política de Sustentabilidad Arcor, habiendo avanzado durante 2013 en las siguientes iniciativas.



Política de Sustentabilidad Arcor Compromiso con la 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 (OMS), 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 FAO (Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) y la OMS (Organización Mundial de la Salud).
- Adoptar prácticas de publicidad y promoción responsables destinadas a difundir estilos de vida saludables.

Plataforma nutricional

Este año se formó un equipo de trabajo multidisciplinario, conformado por representantes de las áreas Desarrollo de todos los negocios de la compañía y las áreas corporativas de Innovación y Legislación Alimentaria, con el fin de definir los criterios y lineamientos de la Plataforma Nutricional de Arcor, incluyendo la estructura y gestión de esta plataforma.

Entre los temas que se trabajaron se encuentran el desarrollo de la Política sobre Contenido de Sodio, la revisión de la Política de Reducción de Grasas Trans, el seguimiento de los alimentos libres de gluten, y una primera propuesta de “Alimento funcional bajo la visión Arcor”.

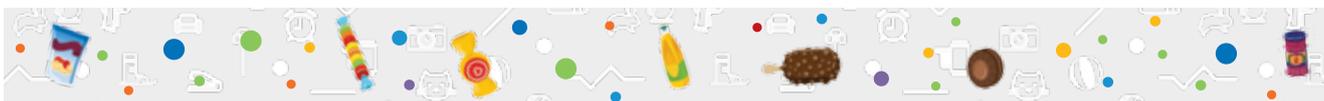
Además de adoptar la Política Corporativa sobre Contenido de Sodio de los productos, este año Arcor, junto con otras empresas y Cámaras de Alimentos, renovó su compromiso asumido en 2011 con el Ministerio de Salud de la Nación, mediante el cual se fijaron nuevas metas de reducción en el contenido de sodio en sus productos con harina, que incluyen galletitas crackers (con y sin salvado), dulces, dulces rellenas y galletitas snacks saladas.

El objetivo de la iniciativa que enmarca este convenio, llamada “Menos Sal, Más Vida”, es promover la reducción del consumo de sodio de la población argentina, para alcanzar en el año 2020 la recomendación

de la OMS de 5 gramos de consumo promedio de sal (o 2 g de sodio) por persona.

A su vez, el grupo continuó con su foco en el desarrollo de alimentos libres de gluten, con 220 productos aprobados por la autoridad sanitaria (lo que representa cerca de 500 artículos con este status). Además, la empresa participó en actividades organizadas por diversas asociaciones de celíacos y otras entidades relacionadas, a través de la presencia de sus productos, el personaje institucional y disertaciones que relataron cómo la compañía ha puesto el foco no solo en el desarrollo de estos alimentos sino también en fortalecer la información a los consumidores celíacos a través del SAC y Facebook, y el desarrollo de góndolas específicas.

Por otra parte, en 2013 Arcor, como miembro de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios COPAL, participó de la Primera Jornada de Responsabilidad Social del Sector Alimentario, organizada conjuntamente por esa institución y la Sociedad Argentina de Nutrición (SAN), en la Universidad Católica Argentina (UCA). En este encuentro el sector presentó sus iniciativas de vida activa y nutrición saludable y las empresas mostraron sus aportes en la temática, realizando el primer documento con el compendio de las mismas.



Política Corporativa sobre Contenido de Sodio

En el marco de la Estrategia de Sustentabilidad y bajo el Compromiso “Vida Activa y Nutrición Saludable”, Grupo Arcor adoptó la “Política sobre Contenido de Sodio” para sus productos.

Para su desarrollo se tuvieron en consideración los lineamientos de la FAO (*Food and Agriculture Organization*), OMS (Organización Mundial de la Salud) y las políticas y planes nacionales enfocados a disminuir las Enfermedades Crónicas No Transmisibles.

En esencia, y continuando con las iniciativas voluntarias de reducción de sodio aplicadas por los negocios de galletas de Argentina y Brasil, se fijó un valor máximo de sodio por categoría de producto para todos los negocios del grupo. Para aquellos productos que no están aún bajo ese marco, los negocios llevarán adelante planes de adecuación, que serán reportados al Comité de Sustentabilidad de Arcor para ser implementados en 2014.

Promoción de Hábitos de Vida Saludable (HVS)

En 2013 la empresa avanzó con el desarrollo de un proyecto corporativo de HVS, cuyo objetivo en el largo plazo es “Desarrollar una visión integral de Arcor en relación al compromiso con la vida activa y la alimentación saludable y contribuir con el posicionamiento marcarío en sustentabilidad”.

En el corto plazo, el foco del proyecto en 2013 fue la promoción de HVS, con el objetivo de alinear, consolidar y profundizar la actuación de la empresa en relación a la promoción de hábitos de vida saludable. Para ello, el plan de trabajo de este año comenzó con un relevamiento de las acciones implementadas por la empresa, en el marco del cual se identificaron más de 240 iniciativas de promoción de HVS desarrolladas por las distintas áreas y negocios.

Algunos ejemplos incluyen actividades vinculadas con la salud general de los colaboradores, con foco en alimentación saludable y vida activa; trabajo con la infancia y la adolescencia y el derecho

del juego y el movimiento; promoción de actividades físicas mediante el auspicio de maratones, eventos deportivos y campeonatos; y la promoción de HVS en las comunidades locales y entre consumidores a través de la inversión social y la movilización social y pública. Ejemplo de ello son el Programa Empresa Libre de Humo en Argentina, comedores saludables en las plantas de Brasil y México, el Programa Escuela en Movimiento con las comunidades de Argentina, Brasil y Chile, y el concurso de dibujo para los hijos de los colaboradores en Argentina y Brasil, entre otros.

Asimismo, se desarrolló un marco conceptual, se realizó un relevamiento de prácticas implementadas por empresas de consumo masivo a nivel internacional, regional y nacional; y se conformó un equipo de trabajo con el que se coordinó un taller en el que participaron 20 personas de diversas áreas de la empresa, quienes concluyeron con la definición de los lineamientos de acción para Arcor.

Premio Nacional Arcor a la Innovación en Alimentos

En 2013 el grupo realizó la 3ª edición de los Premios Arcor a la Innovación en Alimentos con el objetivo de reafirmar el compromiso que la empresa tiene con la industria nacional y toda la comunidad científica y tecnológica. Además este año también se coordinó una mesa de debate con los ganadores de las ediciones anteriores del premio, moderado por un periodista especializado en la temática.



Publicidad y comunicación responsable

Para Grupo Arcor la publicidad y comunicación responsable constituyen un aspecto clave de la relación con el consumidor y el compromiso con la gestión sustentable del negocio.

Es por eso que 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.

A nivel regional, es miembro de la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, de la Asociación Nacional de Avisadores y se rige por el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria; y en Brasil es miembro de la Asociación Brasileña de Anunciantes, Asociación Brasileña de Industrias de la Alimentación, Asociación Nacional de Fabricantes de Galletas, Asociación Brasileña de Chocolate, Cacao, Maní, Caramelos y Derivados, 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.

A su vez, la empresa está trabajando para brindar información más detallada a los consumidores sobre las propiedades nutricionales y funcionales de sus productos, ayudándolos a tomar decisiones

para un estilo de vida saludable. En este sentido, durante 2013 Arcor continuó con la incorporación del esquema GDA (*Guide of Daily Amounts*) a la rotulación de todos sus envases, con el objetivo de ayudar a una mejor comprensión del aporte nutricional de sus productos a las necesidades nutricionales diarias de las personas. Esta guía permite conocer el aporte de valor energético y de ciertos nutrientes que hace una porción de alimento, en gramos y porcentajes, a las necesidades diarias de un adulto en base a una dieta de 2.000 calorías.

Por otro parte, además de brindar información nutricional a los consumidores a través del sitio web corporativo, se pone a disposición el listado de productos inscriptos en la autoridad sanitaria como "Libres de Gluten" y aptos para celíacos, incluyendo preguntas y respuestas relacionadas con esta temática. En línea con este compromiso, la empresa participó en 2013 de diversos eventos especializados en el tema, incluyendo Expo Celíaca (Asociación Celíaca Argentina), ExpoAcela (Asistencia al Celíaco de Argentina), y de la jornada "Enfoque Integral de la Celiaquía y la Alimentación Libre de Gluten", organizada por Aglutinar sin Gluten.



SEGURIDAD ALIMENTARIA EN LA CADENA DE VALOR

Con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de sus productos, Arcor trabaja a lo largo de toda la cadena de valor concientizando y capacitando para crear una cultura de calidad, y desarrollando acciones preventivas para la reducción de defectos.

Partiendo del concepto “desde la granja hasta la mesa”⁶, el grupo trabaja con los diferentes 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.

A través de un proceso de selección, evaluación y calificación riguroso, Arcor 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. El 56% de las plantas de consumo masivo están certificadas con el estándar internacional de Seguridad Alimentaria BRC y el 92% con el estándar de calidad ISO 9001.

Además, el grupo implementa herramientas que posibilitan mejorar la capacidad de los procesos, asegurar la disciplina operativa, prevenir o reducir la aparición de defectos, conocer más en profundidad lo que aprecian o valoran los clientes y consumidores, las condiciones de comercialización y la idiosincrasia de los países donde llegan los productos.



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, durante 2013 se realizaron 19 capacitaciones a los distribuidores de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay, tres jornadas de formación para el 100% de los repositorios de supermercados del interior de la Argentina, y una jornada con el personal de calidad de las diferentes cadenas de supermercados que conforman la Asociación de Supermercados Unidos.

Por último, cabe destacar que se realizó una reunión con consumidores para compartir buenas prácticas de manipulación de alimentos desde la compra en el punto de venta hasta el consumo, transmitiendo a través de un video institucional los valores y principios de la compañía.

Mes de la Calidad en Arcor

Como todos los años, en octubre se celebró el mes de la calidad en Arcor, desarrollando una campaña corporativa bajo el lema “Objetivo: Cero Reclamo”.

Esta campaña estuvo focalizada en los “defectos funcionales”, entendiendo que el cumplimiento con los estándares definidos permite prevenir defectos en los productos de la empresa y lograr la satisfacción de clientes y consumidores: “Nuestros productos funcionan junto a nuestros estándares”.

Con este fin, en todas las plantas se realizaron diferentes actividades tendientes a generar un mayor conocimiento sobre los distintos tipos de reclamos y la relación entre defectos y estándares de proceso asociados.

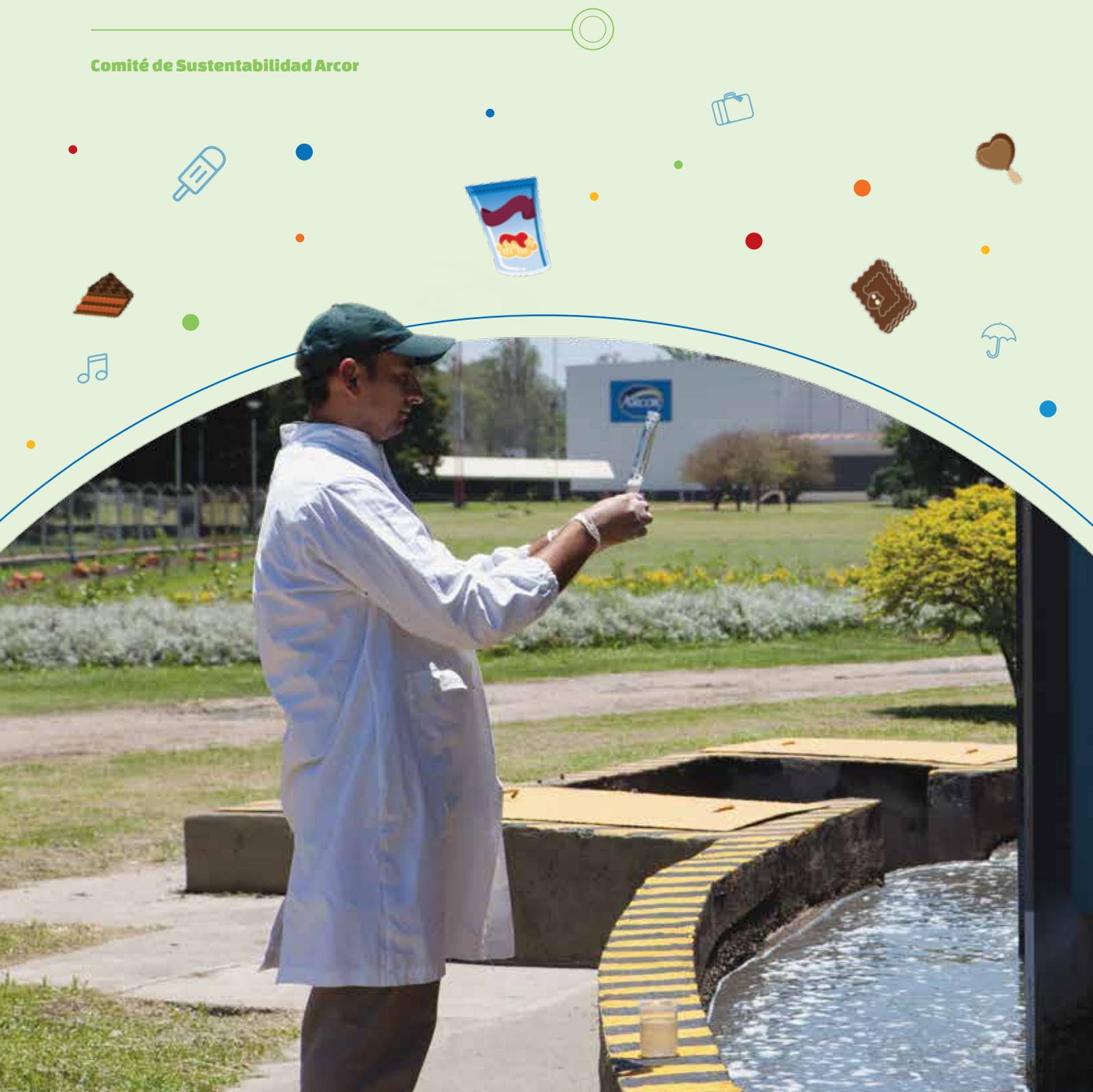


⁶ Este concepto incluye a todos los pasos relacionados con la producción, almacenamiento, manipulación, distribución y preparación de un producto alimenticio. Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Desempeño AMBIENTAL SUSTENTABLE

“El cuidado del medio ambiente ha sido clave para establecer una gestión sustentable desde los inicios de Grupo Arcor. En el marco de nuestra Política de Sustentabilidad, venimos trabajando para aplicar las mejores prácticas de conservación ambiental, con foco en temas significativos para nuestro negocio: el uso racional del agua, la eficiencia energética y la minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global, y el uso racional del packaging. El trabajo conjunto de nuestros colaboradores en cada una de las plantas del grupo ha sido fundamental para identificar las oportunidades de mejora y continuar eliminando o minimizando los impactos de nuestras operaciones.”

Comité de Sustentabilidad Arcor



DESTACADOS DE LA GESTIÓN AMBIENTAL

Desde sus comienzos, el cuidado del ambiente ha sido fundamental para Grupo Arcor. Por esta razón, la empresa trabaja aplicando las mejores prácticas de conservación ambiental, eliminando y minimizando los impactos de sus operaciones.

Durante 2013, el grupo continuó desarrollando diversas iniciativas de cuidado ambiental, de forma alineada a los compromisos establecidos en la Política de Sustentabilidad de la compañía.

En todas las plantas se realizaron obras para la eliminación o minimización de impactos ambientales, de diferente magnitud. Los montos más significativos de inversión estuvieron asociados al tratamiento de efluente líquido, alcanzando un valor final de U\$S 2.203.000.



Inventario de Gases de Efecto Invernadero (GEI)

Un Inventario de GEI es la recopilación de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero de una organización a partir del análisis de sus fuentes emisoras. La realización de un Inventario de GEI proporciona una herramienta de gestión de las emisiones que facilita la identificación de oportunidades de reducción de las mismas, lo que se traduce en un ahorro energético y económico.

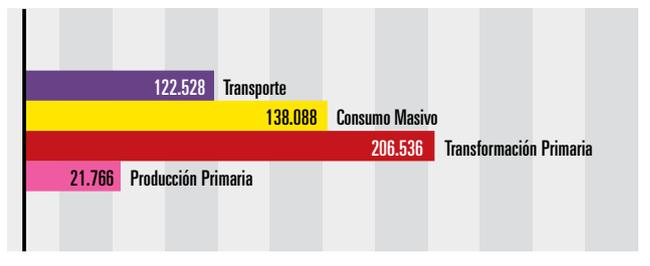
A lo largo del año se completó el relevamiento en las plantas de La Campagnola San Rafael, La Campagnola San Martín, La Campagnola Mar del Plata, y Dulciora, de Argentina, y las Plantas 1 y 2 de Dos en Uno y Cartocor de Chile; y se avanzó en Bagley Salto, San Pedro, y los Centros de Distribución Arroyito y Panamericana, con el objetivo de finalizar en el primer semestre de 2014.

De esta manera, 32 plantas industriales, la central de generación de energía eléctrica Mario Seveso (Arroyito, Córdoba, Argentina), el cultivo de cañas (Tucumán, Argentina), los siete tambos (Arroyito, Córdoba, Argentina) y el transporte de todos los productos elaborados en Argentina, han realizado el cálculo del inventario de GEI, utilizando una metodología propia que contempla los principales lineamientos usados a nivel internacional (Especificación PAS 2050 y Protocolo GHG).

Además, se desarrolló un taller para los referentes de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial del grupo, con el fin de profundizar sobre el valor del Inventario de GEI como herramienta de gestión de las emisiones.

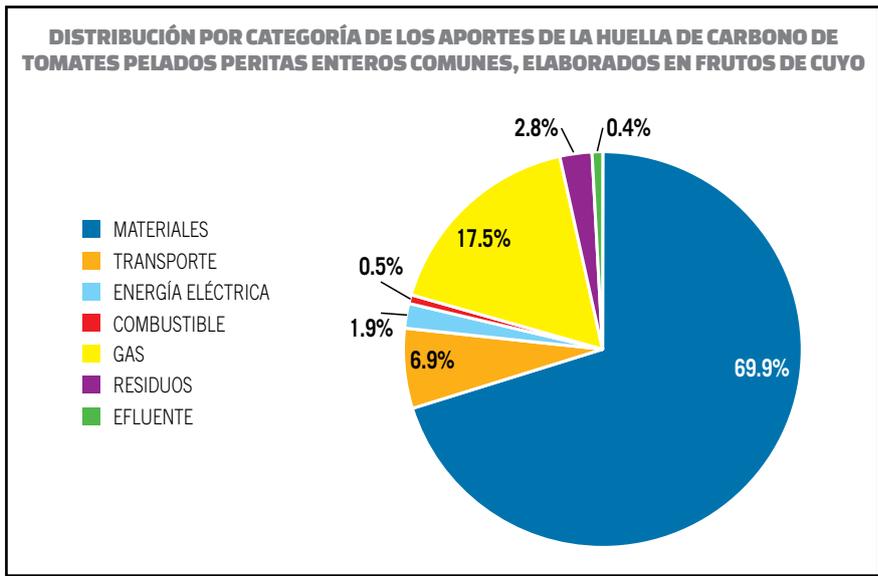
Durante el año se ha avanzado en el cálculo del inventario GEI, alcanzando a cubrir el 61% de las bases de Producción Primaria, 85% de las plantas de Transformación Primaria, 59% de Consumo Masivo y la totalidad en el área Logística de Consumo Masivo Argentina.

GEI (ton CO₂ eq/año)



Adicionalmente, se calculó la Huella de Carbono del producto “tomates pelados peritas enteros comunes”, elaborado en la planta Frutos de Cuyo, provincia de San Juan, Argentina. Para ello, se aplicó la metodología establecida en la norma PAS 2050 (especificación para la evaluación de las emisiones de gases de efecto invernadero del ciclo de vida de bienes y servicios) con el enfoque B2B, que comprende: la identificación, el análisis y la cuantificación de todos los consumos de las actividades del proceso industrial, desde la provisión de materia prima e insumos, la producción, hasta la ubicación del producto en los centros de distribución.

Como resultado de este cálculo, se determinó que los tres primeros aportes de emisiones de GEI del proceso industrial son: materia prima, gas natural y transporte.



Packaging Sustentable

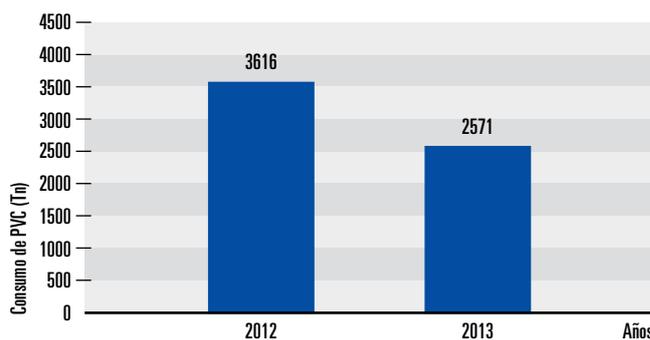
En 2013 se estableció la Política de Abastecimiento de Papel Sustentable, definiendo objetivos y metas para lograr que el abastecimiento de los materiales a base de fibras celulósicas provenga de bosques gestionados en forma sustentable o de fibras recicladas. Para más información ver la sección de “Abastecimiento Sustentable” del Capítulo Sustentabilidad en la Cadena de Valor.

Además, Grupo Arcor cuenta con una herramienta que permite la evaluación del desempeño ambiental de las diferentes presentaciones del packaging de los productos, a través de ocho indicadores ambientales propios de la misma. Durante 2013, se aplicó esta herramienta en los departamentos de Desarrollo de la compañía, como uno de los aspectos a considerar al definir el material para el envoltorio de los productos que se elaboran.

Durante 2013 se continuaron las acciones tendientes a disminuir la cantidad de PVC usado para el envasado de los productos. Como consecuencia de ellas, se logró una disminución de casi el 30% en relación a 2012.



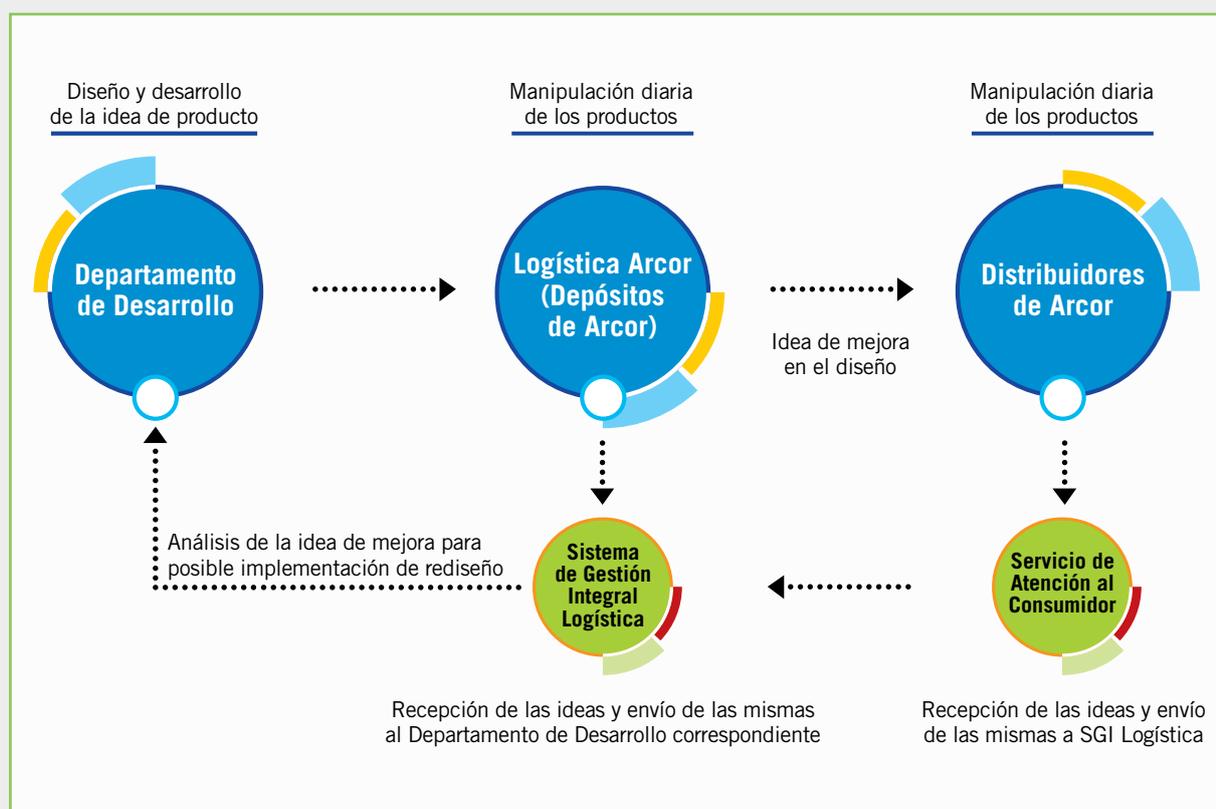
Consumo de PVC - Total Grupo Arcor



La logística y el packaging sustentable, fuertes aliados

Considerando que el diseño del packaging sustentable busca optimizar materiales y energía a lo largo del ciclo de vida del producto, desde la fabricación y distribución, hasta la disposición final de los residuos por parte de los consumidores, el área de Proyectos y Procesos Operativos lanzó, en 2013, la iniciativa “Diseño Inverso Sustentable (DIS)” que involucra a todos los participantes del diseño de un producto y de la operación logística.

El objetivo de este proceso consiste en minimizar el costo y el impacto ambiental negativo, mejorando la manipulación logística en toda la cadena, y la comunicación entre las áreas de Desarrollo y Operación Logística. La aplicación del proceso permite unificar y concentrar las propuestas de mejora para lograr un packaging y armado de pallet (palletizado) más sustentables, ideadas por los integrantes de la cadena logística e incluyendo los Distribuidores, quienes diariamente manipulan los productos y pueden detectar la optimización en el manejo de los mismos. Las características del nuevo proceso se muestran resumidamente en el esquema a continuación.



El primer caso de éxito de este proceso fue la optimización en el palletizado de las galletitas Merengadas presentado por el depósito de Bagley Villa Mercedes, provincia de San Luis, Argentina, en donde se modificó la cantidad de cajas por pallet de 140 bultos a 150. Esto, además de disminuir el costo de transporte, representa una reducción de emisiones de CO₂ al aumentar la cantidad de bultos que lleva un pallet, maximizando la cantidad de pallets ingresados por camión y minimizando los viajes para la entrega de los productos. Este rediseño además permite disminuir la rotura de los productos con la consecuente eliminación de pérdida de materiales y energía.

Actualmente hay ocho ideas de “Diseño Inverso Sustentable” presentadas por los depósitos de Arcor y próximamente se relevarán las ideas provenientes de los Distribuidores, quienes fueron capacitados a fines de 2013. Se prevé incorporar al área Transporte al proyecto durante 2014, eslabón faltante para completar toda la operación logística, que aportará ideas nuevas y creativas para asegurar el éxito.



Tecnología novedosa para el tratamiento de efluente

En 2013 se puso en marcha la planta de tratamiento de efluente líquido de la planta de golosinas de Chancay, Perú.

Esta planta incorpora un sistema no convencional de tratamiento que combina un sistema de biopelícula fija (biofiltro) y un medio soporte con lombrices californianas en la parte superior. La tecnología utilizada permitió obtener la eficiencia requerida para el tratamiento, con un bajo costo de inversión y bajo costo operativo. A su vez, el efluente tratado es utilizado para el riego de los jardines de la planta, reutilizando la totalidad del agua extraída. El proyecto fue la culminación de un trabajo conjunto entre la Gerencia de Vinculación Tecnológica, Propiedad Intelectual y el área Aguas de Procesos y Efluente, de la Gerencia Corporativa de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial.



Pensá, actuá, ahorrá

Bajo este lema, se celebró la Semana del Ambiente en todo Grupo Arcor, que coincidió con el día mundial dedicado a este tema. En cada planta se programaron diferentes actividades, en algunas convocando a las familias de los colaboradores, que sirvieron para profundizar el concepto de que cada una de nuestras acciones y decisiones es una nueva oportunidad para cuidar el planeta y proteger el medioambiente.



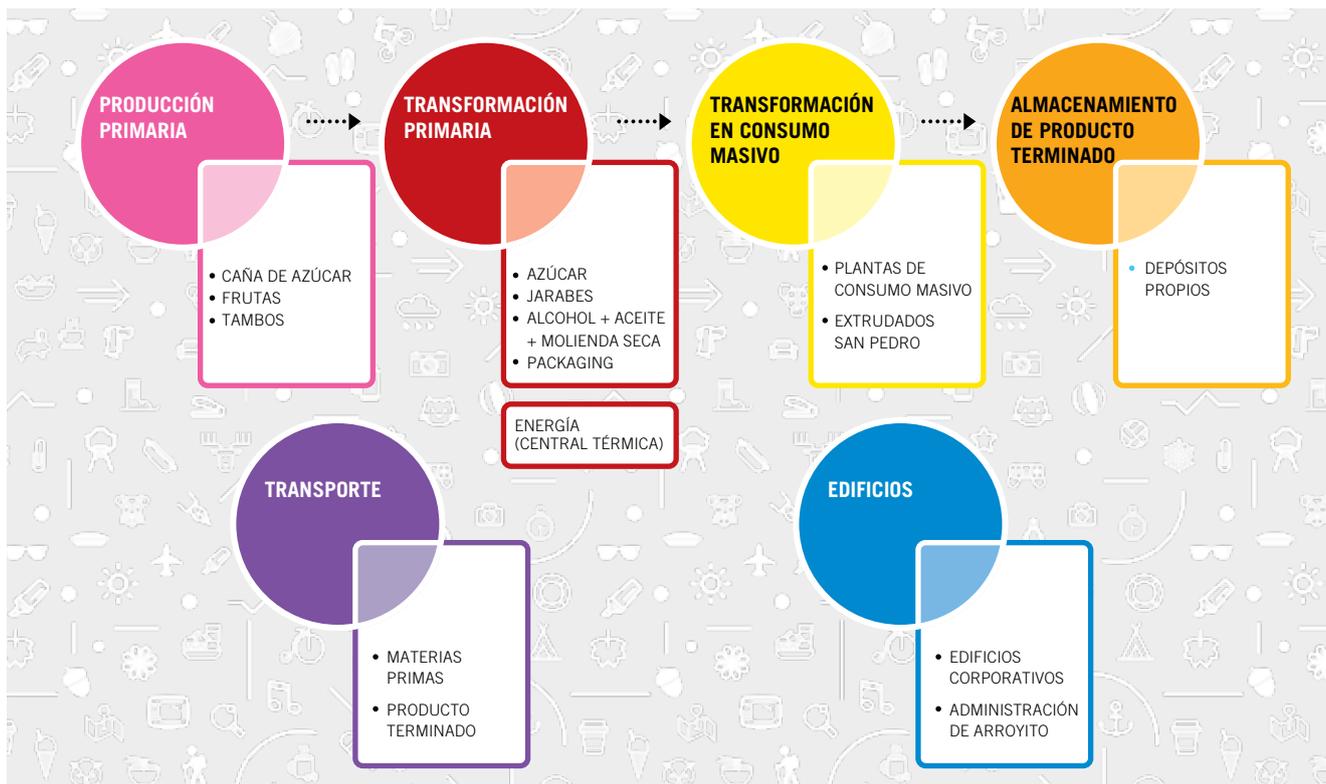
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

Grupo Arcor cuenta con un conjunto de indicadores que le permiten conocer la evolución de los distintos aspectos de la gestión ambiental. Algunos de estos indicadores están incluidos en el Scorecard de sustentabilidad y, entre ellos el consumo de agua, el consumo de energía eléctrica y combustible, y el consumo de packaging son indicadores clave de desempeño (KPI) de la compañía.

La forma de analizar los indicadores ambientales a nivel grupo incluye el concepto de cadena de valor, buscando favorecer la evaluación y el seguimiento comparado, diferenciando producción primaria, transformación primaria, transformación en consumo masivo y almacenamiento.

A continuación se presentan los principales indicadores de la compañía, junto con ejemplos que ilustran los proyectos realizados en las plantas para mejorar el desempeño ambiental.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL EN BASE AL CONCEPTO DE CADENA DE VALOR

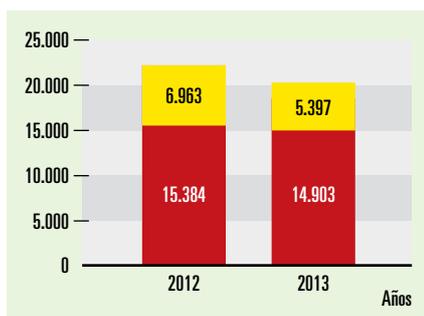


Agua

El agua que se utiliza en las fábricas del grupo proviene, en su mayor parte, de instalaciones de captación propias (95%), debidamente autorizadas, representando solo un 5% el agua proveniente de los sistemas de distribución público. A su vez, parte del agua utilizada es superficial (fundamentalmente de ríos) y otra es subterránea.

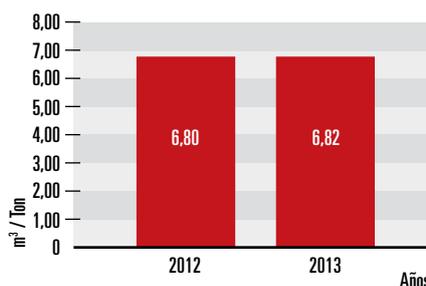


Consumo total de agua (miles de metros cúbicos)

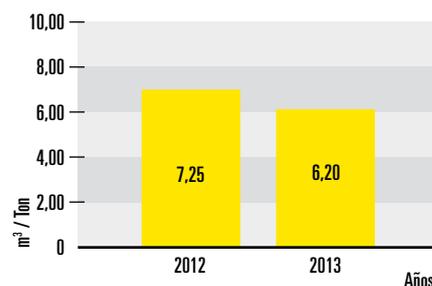


■ Transformación primaria ■ Consumo masivo

Consumo relativo de agua Plantas de Transformación Primaria



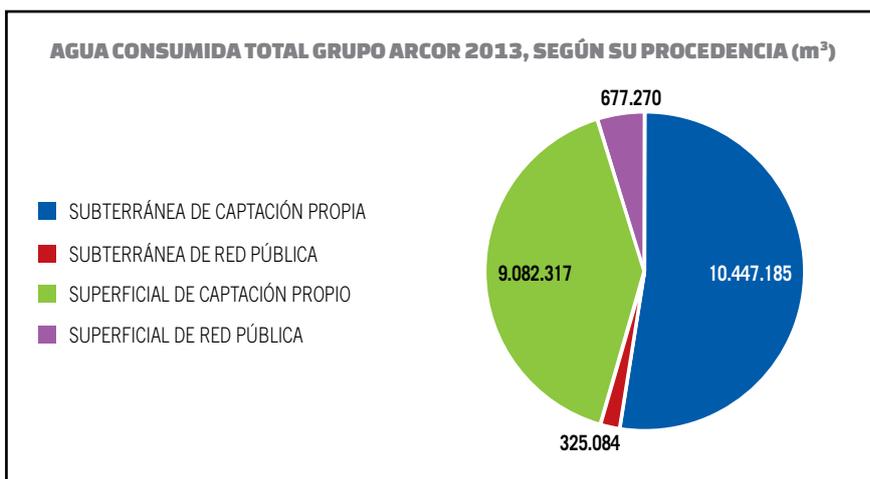
Consumo relativo de agua Plantas de Consumo Masivo



El indicador describe la cantidad total de agua que se utiliza incluyendo todas las fuentes y usos (metros cúbicos consumidos / producción en el mismo periodo).

Considerando Transformación Primaria y Transformación en Consumo Masivo, el volumen total de agua consumida en 2013 fue un 10% menor que en el año 2012. En el conjunto de las plantas de Consumo masivo el consumo relativo de agua se redujo casi un 15 % en 2013 con respecto al año anterior.

En la planta de Arcor do Brasil de Rio das Pedras se dispone de instalaciones para recuperar el agua de lluvia, que es reutilizada en los sanitarios. El agua de lluvia reutilizada representa un porcentaje reducido del consumo de la planta, pero ha permitido lograr un conocimiento que se aplicará en otras plantas en las que sea posible esta práctica por el régimen de lluvias del sitio.



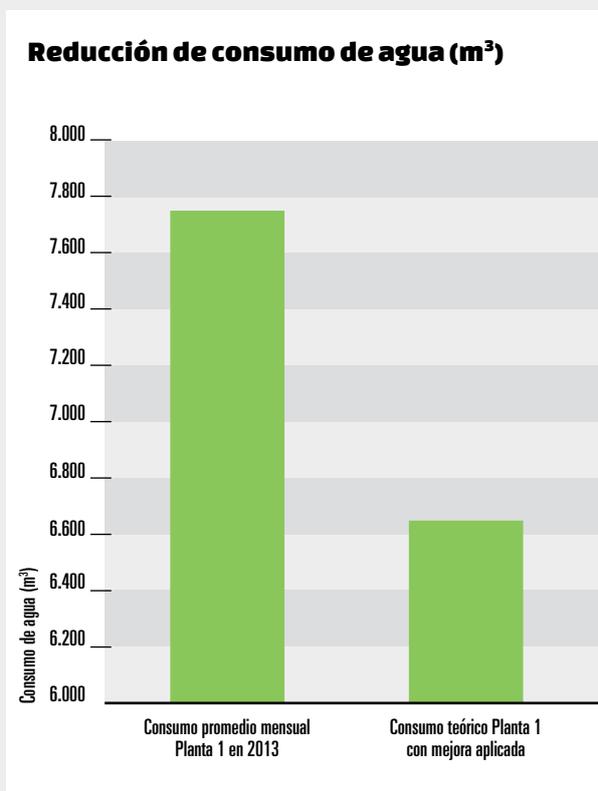
Recuperación de agua en bombas de vacío DEU Planta 1, Santiago de Chile, Chile

Tomando como base la Política de Sustentabilidad del grupo, la planta organizó un grupo de trabajo para contribuir con la disminución del consumo de agua. Se identificó que uno de los puntos en los que existe más pérdida de agua se encuentra en las bombas de vacío del sector de elaboración de masa de caramelo y particularmente en la usada para la elaboración de caramelos duros. El consumo de agua de esa bomba representaba el 14% del consumo total de la planta y el 26% del agua utilizada en producción.

El equipo de trabajo analizó la situación, identificó las causas de la pérdida de agua y elaboró un plan de acción con el objetivo de lograr una reducción del 10% en el consumo total de agua en la planta.

Para ello, se diseñó e instaló un circuito cerrado, usando un tanque adicional para el almacenamiento y acondicionamiento del agua recuperada. La nueva instalación, totalmente automática, tuvo un costo de 9.000 dólares. Las actividades se completaron con capacitación al personal de mantenimiento mecánico y eléctrico y al personal operario de la línea, según la metodología definida; la actualización del procedimiento de operación del equipo y de la lista de chequeo asociada; y la definición de las especificaciones del proceso.

La mejora realizada permitió ahorrar un promedio mensual de 1.100 m³ de agua, lo que representa una reducción en el consumo total de la planta de un 14%. A su vez, el costo promedio mensual del agua consumida en la planta era de 8.552 dólares. Con la reducción del consumo se logró un ahorro mensual promedio de 1.210 dólares. Por último, se prevé hacer la expansión horizontal de la mejora a las líneas idénticas y en las de similar funcionamiento.





Energía eléctrica y combustible

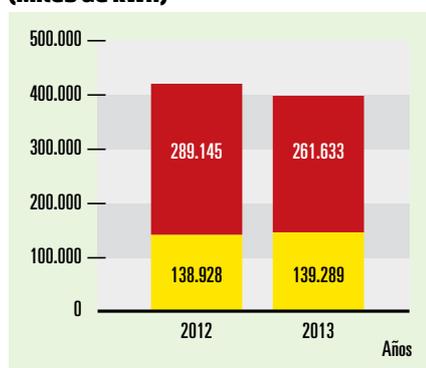
La energía eléctrica utilizada en las plantas proviene de fuentes renovables y no renovables según la fuente de abastecimiento de cada base. Grupo Arcor ha avanzado en el uso de energía eléctrica de origen renovable y actualmente el total de energía adquirida para las cinco plantas de Brasil es de origen hidroeléctrico y la usada en Mundo Dulce, México, es de origen eólico provista a través de convenio con el Grupo Bimbo.

El combustible empleado en las plantas es variable dependiendo del tipo de operaciones que se realizan y de la disponibilidad; básicamente se utiliza gas natural, gas envasado, gas oil, fuel oil

y biomasa. En 2013 el 47% del total de combustible utilizado en Grupo Arcor fue de fuentes renovables (biomasa).

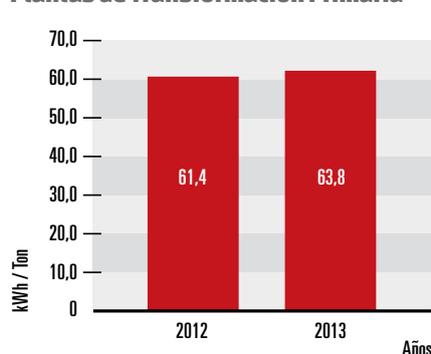
A su vez, el cálculo del inventario de carbono permite conocer el consumo energético organizado por niveles; el alcance 3 del inventario corresponde al transporte de materias primas, insumos, productos y transporte de residuos. En 2013 el consumo de combustible para transporte fue de 46.766 m³ (17.895.275 MJoul).

Consumo total de energía eléctrica (Miles de kWh)

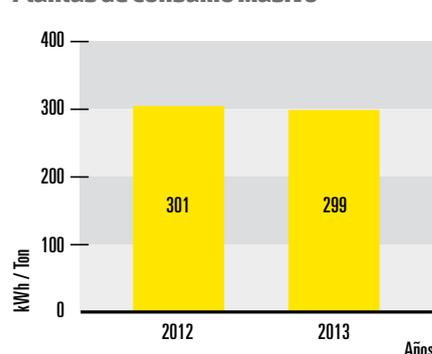


■ Trasformación primaria ■ Consumo masivo

Consumo relativo de energía eléctrica Plantas de Transformación Primaria



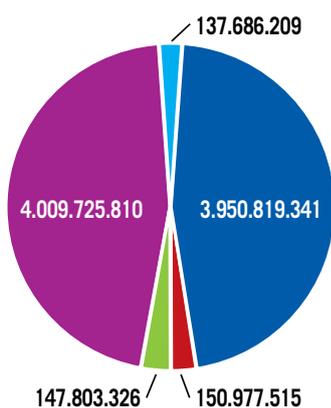
Consumo relativo de energía eléctrica Plantas de Consumo Masivo



El indicador describe la cantidad total energía eléctrica que se utiliza para todo concepto (kWh consumidos / producción en el mismo período).

Combustible consumidos total Grupo Arcor 2013, según tipo (MJoul)

- BIOMASA
- FUEL OIL
- GAS OIL
- GAS NATURAL
- GLP



Ahorro de energía en el sector envasado

Planta de Caramelos Duros, Complejo Arroyito, Córdoba, Argentina

La elaboración de caramelos duros implica el envoltorio individual, el envasado en bolsas y la colocación de las bolsas en cajas de cartón corrugado. La planta cuenta con cinco envasadoras; una de ellas (envasadora SVK) tiene una capacidad de producción de 4.500 Kg/h (900 cajas /h) y absorbe el 70% del volumen de caramelo elaborado. Esta envasadora está instalada a aproximadamente 40 metros del sistema automático de estibado.

Uno de los mayores consumos energéticos de la planta es el originado por el uso de los motores de las cintas transportadoras de cajas desde las envasadoras hasta el centro de estibado. El sistema de cintas de la envasadora SVK cuenta con once motores y cada uno consume 750 W/h. Aquí se detectó la oportunidad de realizar una mejora en el consumo energético y para ello se organizó un grupo de trabajo integrado por el personal de la planta.

La primera acción realizada fue profundizar en el conocimiento de la situación, instalando un contador de minutos que contabilizó la cantidad de tiempo que los motores de las cintas estaban funcionando sin transportar cajas. Se realizó un muestreo durante 15 días, periodo en el que se contabilizaron 5.107 minutos sin cajas, es decir, 85 horas, lo que equivale a 701.250 W consumidos innecesariamente.

Luego se hizo un análisis profundo de las causas del consumo energético innecesario, que permitió diseñar un plan de trabajo que incluyó la instalación de sensores, cambios en el software y programación del equipo, para que las cintas se detengan automáticamente si no pasan cajas por un periodo determinado. Adicionalmente, se llevó a cabo una campaña de uso racional de energía para concientizar a todo el personal de la planta.

Para evaluar el resultado se realizó un nuevo muestreo durante 15 días, en los que se contabilizó que las cintas marcharon 840 minutos sin las cajas, lo que equivale a 14 h y 115.500 W. Por lo tanto, esta mejora representó una reducción en el consumo de energía eléctrica para el transporte de cajas en la línea SVK de un 20%.

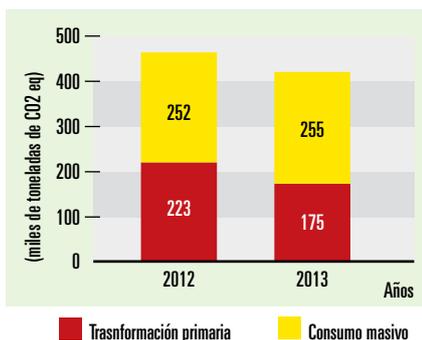


Emisiones

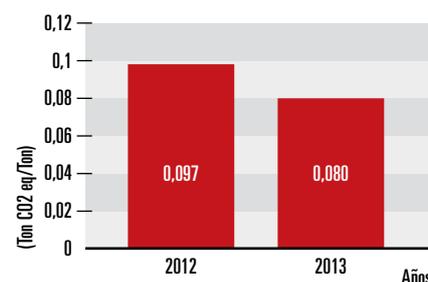
A la fecha, se lleva el indicador “Emisiones GEI”, calculado sobre la base del consumo de los distintos combustibles y energía eléctrica, a los que se aplica los factores de conversión que correspondan para obtener el valor final, que es una aproximación de la cantidad de gases de efecto invernadero medidos como Dióxido de Carbono (CO₂) emitidos al ambiente:

- Directamente: por la combustión de Gas natural, Gas Oil, Fuel Oil, Petróleo, Óleo BPF, Óleo diesel, Petróleo residual 6, Diesel 2 y GLP, utilizados en producción y servicios,
- Indirectamente: por la combustión de combustibles utilizados para la generación de la energía eléctrica, que se consume.

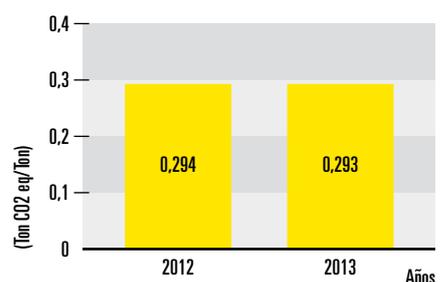
Emisiones de gases de efecto invernadero



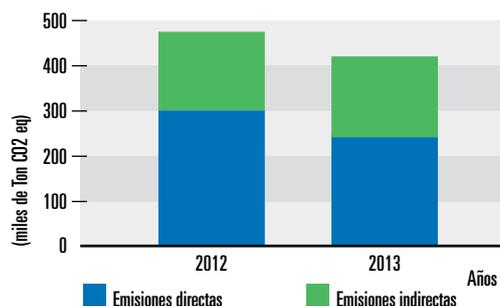
Emisiones relativas de gases de efecto invernadero Plantas de Transformación Primaria



Emisiones relativas de gases de efecto invernadero Plantas de Consumo Masivo



Emisiones de gases de efecto invernadero por tipo



Efluentes y residuos

Los efluentes líquidos generados en todas las plantas son controlados según un plan definido para cada caso, considerando las condiciones de generación y las características del tratamiento de cada base.

Los residuos sólidos y semisólidos se gestionan según las pautas establecidas en un procedimiento corporativo que privilegia la reducción en origen, seguido por el reciclado y reuso. En todas las bases se controlan y cuantifican los residuos según los indicadores: Residuos totales, Residuos peligrosos, Residuos reciclados o reusados y Residuos gestionados por tipo y métodos de tratamiento.

Porcentaje de residuos reciclados con respecto al total generado - Grupo Arcor



Tipo de residuos sólidos y semisólidos	Tratamiento	Cantidad de residuos gestionados en 2012 (Ton)	Cantidad de residuos gestionados en 2013 (Ton)
Residuos peligrosos	Envases vacíos	Combustible alternativo	65
		Otros destinos	17
	Aceites usados	Combustible alternativo	37
		Otros destinos	60
	Sólidos con aceites o solventes	Combustible alternativo	497
		Otros destinos	177
Residuos de solventes	Combustible alternativo	32	
	Otros destinos	363	
Residuos reciclables	Cartón	Reutilizado	11.690
		Reciclado	34.450
	Metálicos	Reciclado	2.250
		Alimentación animal	21.984
		Compostaje	52.160
	Orgánicos	Otros usos	6.130
		Compostaje	145.304
	Plásticos	Reutilizado	548
		Reciclado	3.820
	Vidrio	Reutilizado	5
Reciclado		136	
Madera	Reutilizado	2.420	
	Otros usos	3.570	
Símil domiciliario	Enterramiento	32.812	
		30.023	

Pre-tratamiento de efluente

Refinería de aceite, Complejo San Pedro, Buenos Aires, Argentina

En la refinería de aceite se genera un efluente líquido de características particulares que requiere un tratamiento primario, previo al tratamiento biológico que se realiza en una instalación a la que llega la totalidad del efluente industrial del complejo.

La refinería cuenta con un sistema para el tratamiento de su efluente integrado por una cámara de mezcla, un ecualizador en el que se adiciona coagulantes y una cámara de separación por flotación (CAF). Al detectar problemas de inestabilidad en el tratamiento, se organizó un grupo de trabajo para solucionarlo.

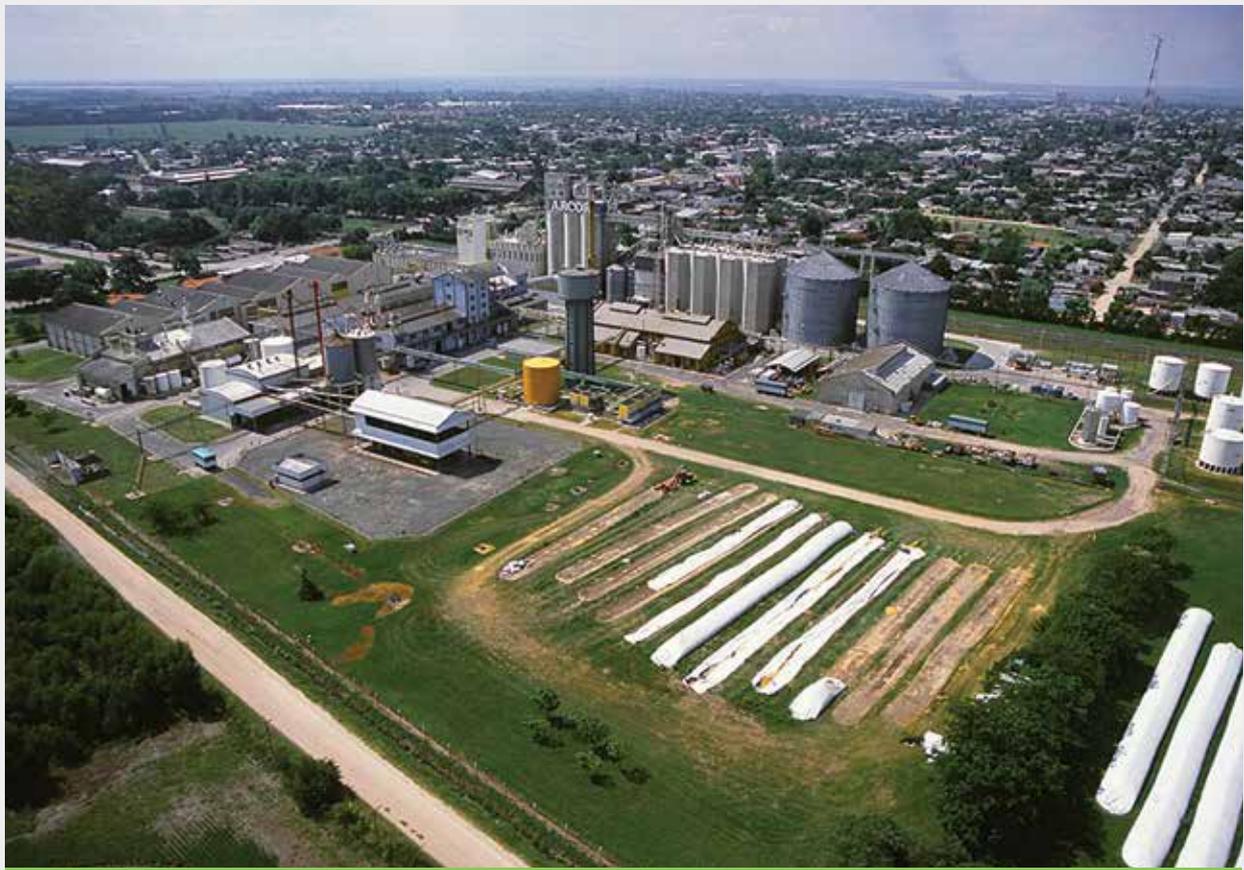
La inestabilidad del tratamiento está asociada a una alta variación del caudal y carga orgánica del efluente de entrada, la falta de estándares de trabajo y operación del mismo, y la generación de espuma. Adicionalmente, un alto porcentaje de grasa en el efluente representa una pérdida económica ya que se trata de material que pierde valor comercial y es un riesgo significativo para el normal funcionamiento de la etapa de tratamiento biológico posterior.

Por lo tanto, el grupo de trabajo investigó las causas del problema y diseñó un plan de acción que incluyó la ejecución de medidas inmediatas y otras a mediano plazo. Las principales acciones fueron:

- Verificación de la eficacia de los productos químicos adicionados para lograr la separación de grasa en la CAF.

- Ejecución de un nuevo revestimiento en las cámaras de mezcla y el decantador, para eliminar fugas de material.
- Instalación de un tanque adicional para almacenar la purga de agua de borras y poder hacer una dosificación controlada al CAF, minimizando los picos de carga orgánica del efluente.
- Colocación de una plataforma de soporte de los bins para mejorar las condiciones de seguridad.
- Instalación de un caudalímetro y sensores de nivel para el control del caudal, y habilitación del tanque ecualizador para homogeneizar el efluente de entrada al tratamiento
- Modificación del sistema de dosificación de productos químicos requeridos para lograr un método más controlado y estable.
- Instalación de un toma muestra para facilitar el seguimiento periódico del funcionamiento.
- Capacitación de los operarios.

Con estas acciones se logró reducir la variabilidad de la Demanda Química de Oxígeno del efluente de entrada al tratamiento primario de manera significativa, y una eficiencia de tratamiento que permite alcanzar el requisito interno y no afectar negativamente a la etapa posterior del tratamiento (tratamiento biológico).

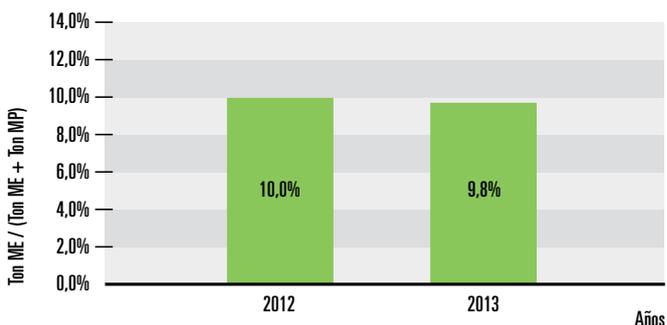


Uso de materiales



Una de las premisas básicas de la gestión ambiental de Grupo Arcor es el uso eficiente de los materiales. A la fecha, el único indicador asociado a esta premisa que se lleva regularmente es “Consumo de packaging”, en el producto final, reflejando el avance en la reducción de la cantidad de material de embalaje utilizado.

Indicador de Consumo de material de empaque - Grupo Arcor



Reducción del consumo de Packaging Alica, Complejo Recreo, Catamarca, Argentina.

Los jugos en polvo Arcor se presentan en exhibidores en los que se detectaron fallas en el sellado asociadas al cruce de las aletas superiores de la estuchadora. Un grupo de trabajo integrado por colaboradores de la planta analizó la situación y advirtió que el exhibidor presentaba problemas en el trabado del fondo automático por el espacio libre que quedaba luego de colocar todos los sobres especificados. Se identificó entonces la oportunidad de reducir el consumo del packaging, haciéndolo más sustentable y eliminando las no conformidades y los re-trabajos por sellado defectuoso.

Para ello, se diseñó un exhibidor con 5% menos de consumo de cartulina, donde los sobres entran sin causar el cruce de las

aletas superiores. Adicionalmente, se diseñó una nueva caja de cartón corrugado (envase secundario) que mantiene la misma presentación con 14% menos consumo en cartón, y un nuevo esquema de palletizado que permite optimizar un 6% más el flete de venta al enviar siete bultos más por pallet.

Las acciones permitieron lograr una reducción en el consumo de cartulina y cartón, y el nuevo palletizado implicó además el armado de 480 pallets menos para despachar la misma cantidad de producto, lo que significa 17 viajes menos y una reducción de 5% en las emisiones de CO₂.

Envase	Consumo anual promedio	Ahorros generados por la mejora en la planta Alica, Complejo Recreo	
Primario: estuche exhibidor	14.500.000 exhibidores	20 Tn de cartulina	U\$S 60.000
Secundario: caja de cartón corrugado	1.000.000 cajas	34 Tn cartón	U\$S 29.000



Comunidades sustentables, UNA INVERSIÓN ESTRATÉGICA

“Desde hace más de 60 años trabajamos con la convicción de ser un actor relevante y responsable de la comunidad. Hemos recorrido un largo camino desde nuestros inicios, profesionalizando nuestra inversión social, para desarrollar en cada lugar un proceso gradual, integral, sistematizado y estratégico, que concibe a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo social. Junto con Fundación Arcor en Argentina y el Instituto Arcor Brasil, hemos a su vez logrado grandes avances para contribuir a que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia. A futuro, continuaremos trabajando para potenciar la relación empresa-comunidad, identificando y analizando el impacto de Arcor en cada localidad, e incorporando los derechos de los niños, niñas y adolescentes en la gestión estratégica de la empresa”.

Comité de Sustentabilidad Arcor



INVERSIÓN SOCIAL ARCOR

A través de su Política de Inversión Social, Arcor busca promover el desarrollo integral de las comunidades donde actúa, orientando la inversión que realiza el grupo desde la Fundación y el Instituto Arcor, además de aquella que se desarrolla de manera directa a nivel corporativo.

Inversión Social	2013	2012
Donación de productos	\$ 26.160.897	\$20.907.263
Aportes directos en dinero y materiales	\$ 4.729.469	\$4.498.315
Aportes a Fundación Arcor e Instituto Arcor Brasil ¹	\$ 9.205.496	\$7.798.380
MONTO TOTAL DESTINADO A INVERSIÓN SOCIAL²	\$ 40.095.862	\$33.203.958

FUNDACIÓN ARCOR

Por los derechos de la infancia



Fundación Arcor trabaja desde hace más de 20 años con la misión de contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia. Con este fin, 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 movilizando 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, durante 2013 la Fundación continuó trabajando a través de sus cuatro líneas de acción: Iniciativas Territoriales, Estudios e Investigación, Capacitación y Formación, Movilización Pública y Social.

Fundación Arcor	2013	2012
Proyectos financiados	81	96
Iniciativas y proyectos de investigación sobre educación y niñez	5	6
Publicaciones editadas	9	12
Niños y niñas protagonistas de los proyectos	111.868	152.565
Adultos que trabajan en la temática de la infancia	44.860	113.426
Provincias cubiertas por los proyectos	17	18
Organizaciones involucradas	6.434	8.622
Monto invertido ³	\$4.514.428,74	\$3.558.874
Monto movilizado ⁴	\$10.296.211,48	\$11.412.145

Alianza estratégica con Unicef

Con el objetivo de promover el pleno cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes de la Argentina, Luis Pagani, presidente de Grupo Arcor, y Andrés Franco, representante de Unicef Argentina, firmaron un Convenio Marco de Cooperación para el desarrollo de iniciativas en conjunto.

A partir de este acuerdo Grupo Arcor, Fundación Arcor y Unicef se comprometen a continuar con la implementación de proyectos orientados a instalar el tema de la niñez en la agenda pública y social, dar a conocer su estado de situación y promover el conocimiento y debate sobre el asunto.

Cabe destacar que este acuerdo constituye una renovación del compromiso de ambas organizaciones, que en 1.999 sellaron el primer convenio de cooperación en el país, con el fin de contribuir al pleno cumplimiento de la Convención sobre los Derechos del Niño en la Argentina.



¹ Este monto es la contribución monetaria realizada por el Grupo Arcor a 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. Tampoco se consideran los fondos en alianzas y el monto total movilizado por cada una de ellas.

² Las cifras están expresadas en pesos argentinos.

³ Las cifras están expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de fondos administrados por la Fundación, tanto propios como en alianzas.

⁴ Las cifras están expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de recursos propios, en alianza y contrapartes.

Iniciativas Territoriales

Fundación Arcor acompaña y promueve, en alianza con entidades pares o de manera independiente, iniciativas articuladas en comunidades de todo el país.

Entre ellas, se encuentran las iniciativas Juntos por la Educación, Acciones Educativas Locales, Fortalecimiento Comunitario, el programa Comunidades Educadoras, y el Programa Regional de Inversión Social “Es-

cuela en Movimiento” (ver recuadro al final del capítulo). En 2013 todas estas iniciativas apoyaron a un total de 55 proyectos en los que participaron 20.008 niños y niñas, 5.355 adultos, y 63 organizaciones.

El Programa Comunidades Educadoras continuó apoyando proyectos que contribuyeron a la creación, el fortalecimiento y la promoción de espacios, tiempos y con-

diciones socio-educativas favorables para el surgimiento del juego en los niños y niñas en las comunidades, desde una perspectiva que integre la diversidad de experiencias artísticas y culturales. Fue implementado por Fundación Arcor y Grupo Arcor, sumando como socios locales a las plantas industriales de la empresa a través de los comités de relaciones con la comunidad, y la Fundación Caminando Juntos.

Estudios e investigación

Durante 2013, Fundación Arcor produjo y promovió el desarrollo de cinco proyectos de investigación, lo que significó la inversión de \$925.700 de los cuales \$360.700 fueron aportados por la Fundación y \$565.000 por las contrapartes. Entre estas iniciativas, se pueden destacar:

comunidad del grupo y los municipios. A su vez, cabe destacar que EduCometro fue presentado como herramienta en espacios tales como RedEAmérica, Grupo de Fundaciones y Empresas; Universidad Católica Argentina; Club de Rotarios, Unicef, y Equidad para la Infancia, entre otros.



EDUCOMETRO: es una herramienta metodológica que permite operar y valorar el concepto de “oportunidades educativas comunitarias” a través de un sistema de indicadores y lineamientos que marcan un punto de referencia en las oportunidades educativas que ofrece la comunidad. Desarrollada por Fundación Arcor, se implementa en articulación con diferentes actores locales bajo la premisa de valorar la infancia como eje central en la comunidad y, desde esa óptica, repensar los lugares destinados a la educación de los más pequeños. Durante el 2013, se aplicó en nueve localidades de siete provincias argentinas (Mendoza, Tucumán, Buenos Aires, Misiones, Entre Ríos, Santa Fe y Córdoba). Para ello se trabajó en alianza con Unicef en el análisis del gasto público destinado a la infancia; con el área de Mapa Educativo del Ministerio de Educación de la Nación para el georreferenciamiento virtual de las localidades; y con el Área de Relaciones con la Co-

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE VIRTUAL DE EDUCOMETRO:

a fin de contribuir en el fortalecimiento de las políticas y acciones por la infancia y adolescencia en las localidades que participaron en EduCometro, se puso en marcha esta iniciativa con la idea de generar un espacio donde las personas construyan en grupo aprendizajes, utilizando herramientas diversas en un mismo entorno y compartiendo experiencias. En el primer encuentro, participaron referentes locales de 19 comunidades pertenecientes a nueve provincias donde se implementó la herramienta EduCometro, y se puso en marcha el curso Sistema de Información Geográfica para municipios a cargo del área de Mapa Educativo Nacional del Ministerio de Educación de la Nación.

BARÓMETRO DE LA DEUDA SOCIAL DE LA INFANCIA:

esta investigación se desarrolla anualmente en el marco del Programa del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina, en forma conjunta con Fundación Arcor. Durante 2013, la iniciativa publicó el Informe “Hacia el pleno ejercicio de los derechos en la niñez y adolescencia. Propensiones, retos y desigualdades en la Argentina urbana (2010-2012)”, donde se sintetizan los principales datos arrojados por la encuesta realizada en 2012, y la variación interanual en el período mencionado, organizados en cinco dimensiones: Alimentación, Salud y Hábitat; Subsistencia; Crianza y Socialización; Educación, Información y Trabajo Infantil⁵.



⁵ Para más información: www.fundacionarcor.org

Capacitación y formación

A través de esta línea de trabajo, se promovieron y desarrollaron distintas propuestas de formación que involucraron a 126 organizaciones. Se capacitaron 1.645 adultos y profesionales que trabajan en torno a la infancia, y 18.500 niños y niñas fueron alcanzados indirectamente. Entre los espacios propuestos se destacan:

CAPACITACIONES EN ARTICULACIÓN CON GRUPO ARCOR: junto al área Relaciones con la Comunidad y las plantas industriales de la empresa se desarrollaron talleres como: “Políticas culturales y herramientas de trabajo con los niños”, “Ensaladita de arte y juego” “Comunicación para la participación”, “El juego y el jugar en espacios educativos” y el festival cultural “Juntos en el valle de los títeres”.

CONSTRUYENDO COMUNIDADES: LA GESTIÓN LOCAL ASOCIADA: a través de un convenio de capacitación entre Fundación Arcor y la Secretaría de Estado de Articulación Territorial y Desarrollo Local, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Tucumán, se llevó a cabo esta capacitación para compartir el modo de abordaje territorial en torno a la infancia.

Dirigida a tutores y técnicos del gobierno local, facilitadores y referentes de 22 localidades de la provincia, se realizó a través de la modalidad virtual y presencial.

PROGRAMA DE DESARROLLO LINGÜÍSTICO Y COGNITIVO INFANTIL, INICIANDO EL CAMINO HACIA LA ALFABETIZACIÓN: en el marco del convenio establecido entre el Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos, el equipo de investigadores del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y Fundación Arcor, se trabaja desde 2007 para adaptar, transferir y multiplicar en el sistema educativo de la provincia un programa para promover el desarrollo lingüístico y cognitivo infantil. Durante 2013 se realizó la multiplicación de las acciones en todos los jardines de infantes de la provincia a través de la capacitación a las maestras. También se trabajó en asesorar al equipo técnico para el fortalecimiento de la propuesta y su continuidad en el nivel primario.



Movilización Social y Pública

C on 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 2013 Fundación Arcor promovió 15 iniciativas, incluyendo la divulgación de estudios, el desarrollo de seminarios, talleres y convenios con organismos, empresas y municipios. Se involucró a un total de 6.245 organizaciones, alcanzando a 36.120 adultos y profesionales y beneficiando indirectamente a 73.300 niños y niñas. Entre ellas, se destacan:

INICIATIVA EMPRESAS POR LA INFANCIA: promovida por Fundación Arcor en alianza con Unicef y Save the Children, busca movilizar en el sector privado prácticas de RSE desde la visión de los derechos de la Infancia. Durante 2013 se hizo foco en el público interno y los Derechos del Niño - “Conciliación de la vida familiar y laboral por el bienestar de la infancia”, y en conocer el estado actual del vínculo entre marketing e Infancia, dando continuidad a la temática abordada durante 2012.

EQUIDAD PARA LA INFANCIA: de carácter Latinoamericano, esta iniciativa llevada adelante por Fundación Arcor en alianza con New School University e Instituto Arcor Brasil, desarrolló en 2013 varios seminarios para promover espacios de interacción entre actores estratégicos que trabajan por los derechos de los niños en la región y producir información de relevancia sobre el tema.



ACUERDOS CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA ACCIONES EN ALIANZA: durante este año Fundación Arcor elaboró suplementos especiales de manera conjunta con los diarios La Voz del Interior (Córdoba), Los Andes (Mendoza), Uno (Entre Ríos, en alianza con Cartocor), y La Capital (Rosario). Enmarcado en el 24º aniversario de la Convención de los Derechos del Niño, el suplemento especial gratuito “Ponerle el juego al cuerpo”, intenta aportar una mirada diferente sobre el juego, la vida activa y al aire libre y su importancia en la vida de los chicos, habiendo llegado a 300.000 lectores en estas provincias. A su vez, con la Revista Tercer Sector, se desarrolló en forma conjunta el fascículo que busca aportar herramientas para promover la vida activa, desde lo lúdico.

INFANCIAS VARIOS MUNDOS: con el objetivo de dar cuenta del valor de pensar las poblaciones infantiles en términos regionales y colaborar para dar visibilidad a las situaciones de inequidad en la infancia, Fundación Arcor y Fundación Walter Benjamin desarrollan desde el año 2004 esta iniciativa, y organizaron nuevamente en 2013 un concurso fotográfico, libro y muestra de fotos “Infancias varios mundos. Infancias de Latinoamérica. Juegos y afectos” y la muestra Itinerante “Infancia Varios Mundos” en la vía pública.

Campaña Jugar con ojos de niño

Fundación y Grupo Arcor llevaron a cabo la campaña pública “Jugar con Ojos de Niño” cuyo objetivo es promover las oportunidades educativas para la infancia propiciando el juego y el jugar como un derecho de todos los niños y las niñas.

La campaña está compuesta por videos, piezas gráficas y digitales, basadas en viñetas confeccionadas por el reconocido pedagogo italiano Francesco Tonucci, y busca poner en discusión el lugar del niño en la sociedad, invitando reflexionar acerca de cómo nuestras prácticas dan espacio al juego en la infancia.

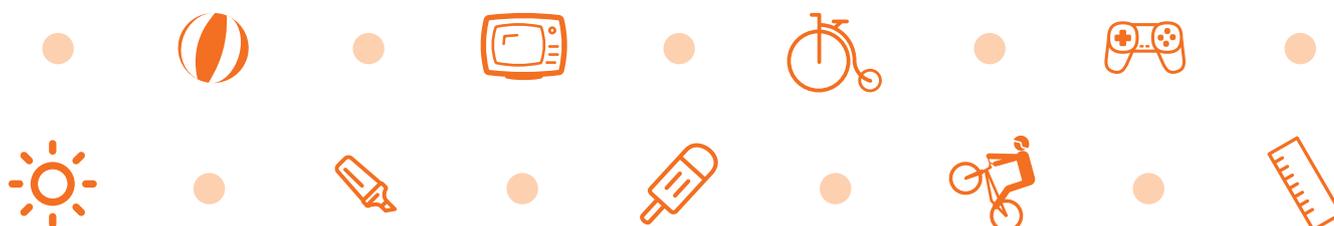
Esta iniciativa se difundió tanto interna como externamente a través de distintos medios de comunicación. A nivel interno, en todas las plantas y edificios corporativos de la empresa en Argentina, llegando a todos los colaboradores de Grupo Arcor en el país.

A nivel externo, la campaña fue difundida en televisores de SubTV (en los subtes de la ciudad de Buenos Aires, por los que transitan diariamente más de un millón de pasajeros) y en páginas web de organizaciones socias y pares, como el Grupo de Fundaciones y Empresas, la Red Argentina por los Niños y Niñas (RedOnda) y Equidad para la Infancia, en la revista Yo Leo, en la Feria del libro Infantil de Córdoba 2013, y en la revista institucional de Fundación Arcor, además de las redes sociales en las que el grupo tiene presencia: Facebook, Twitter y Youtube.

Asimismo, y en forma coordinada con la Gerencia de Clientes Especiales de la empresa, la campaña estuvo presente en distintos puntos de venta (ver detalle de esta iniciativa en el capítulo Sustentabilidad en la Cadena de Valor).



Para más información sobre las iniciativas desarrolladas por Fundación Arcor: www.fundacionarcor.org





Por una región con oportunidades

Durante 2013 el Instituto Arcor Brasil continuó desarrollando y apoyando iniciativas para cumplir con su misión de contribuir para que los niños, niñas y adolescentes tengan igualdad de oportunidades mediante la educación, trabajando en tres líneas de acción: apoyo a proyectos y organizaciones, generación y divulgación de conocimientos, y movilización e incidencia pública. De esta forma, avanzó en el desarrollo de iniciativas por la infancia a nivel regional, con mayor alineamiento conceptual a la Estrategia de Inversión Social del grupo.



Instituto Arcor Brasil	2013	2012
Proyectos Financiados	22	25
Niños y Niñas protagonistas de los proyectos	7.100 ⁶	38.606
Beneficiados indirectos (familia, educadores, comunidades)	11.723	---
Organizaciones involucradas	205	190
Municipios brasileños cubiertos por los proyectos	21	15
Estados brasileños cubiertos por los proyectos	6	4
Monto invertido ⁷	\$6.426.000 (2.550.000 Reales) ⁸	\$ 3.125.000 (1.300.000 Reales) ⁹
Monto movilizado ¹⁰	\$19.278.000 (7.650.000 Reales)	\$ 13.221.154 (5.500.000 Reales)

Apoyo a proyectos y organizaciones

En el marco del lanzamiento del programa corporativo regional “Escuela en Movimiento”, durante 2013 Instituto Arcor Brasil trabajó junto a Fundación Arcor para construir nuevas prácticas pedagógicas que posibiliten el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes, desarrollando a lo largo del año una amplia articulación con las secretarías de educación de los municipios donde se implementó la iniciativa.

A su vez, con el fin de crear y potenciar oportunidades que posibiliten una educación integral y de calidad para niños de familias de bajos recursos, se realizó el último encuentro del Programa de Educación Integral del Fondo Juntos por la Educación (FJE) conformado por Instituto Arcor junto a la Fundación C&A y Vital, en Fortaleza, Ceará. Este encuentro de proyectos contó con la presencia de 230 personas y se realizó el lanzamiento de la Red Nordeste para la Educación Integral. Además, Instituto Arcor y Fundación C&A firmaron un nuevo acuerdo de cooperación para trabajar en el diseño de la nueva fase del FJE, que se centrará en la educación infantil.



⁶ En 2013 se comienza a separar el indicador de beneficiados entre directos e indirectos. A su vez, el indicador también difiere con respecto al dato publicado el año anterior debido a que en 2012 se realizó la última edición del Programa “Mi Escuela Crece” que apoyó a 16 proyectos en 15 municipios.

⁷ Las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de fondos administrados por el Instituto, tanto los propios como en alianzas.

⁸ En 2013 se considera para este indicador la inversión realizada junto con la Fundación C&A y el aporte técnico y financiamiento de proyectos del Programa por la Educación Integral del FJE.

⁹ En 2012 este valor representa solo la inversión del Instituto Arcor Brasil.

¹⁰ Las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de recursos propios, en alianza y de contrapartes.

Por último, en 2013 se continuó con el Programa Amigos del Mar, distribuyendo la Guía para el Profesor con acciones de educación ambiental centradas en la protección de la biodiversidad y vida marina, que pueden ser promovidas en cualquier escuela. Además, en todas las plantas donde está presente la empresa se apoyaron los eventos más importantes del calendario ambiental a través de festejos en cada lugar.

Generación y divulgación de conocimientos

Bajo esta línea, durante 2013 se publicó la octava edición de la revista “Por Escrito”; se editó junto a la Fundación Otacílio Coser la publicación de la iniciativa de Red de Colectivos de RedEAmérica; se apoyó el II Coloquio de Equidad para la Infancia en Río de Janeiro; se publicó el Informe Anual de Actividades; y se difundieron 24 boletines informativos y 76 gacetillas de prensa.

Movilización e incidencia pública

Por último, en el marco de la tercer línea de acción del Instituto, se participó en la Red Nacional de Primera Infancia; y se brindó apoyo financiero e institucional a la iniciativa de Equidad para la Infancia, el Programa Na Mão Certa (En el Camino Correcto) que en alianza con el World Childhood Foundation busca mejorar la situación de niños y adolescentes que padecen violencia, abuso y explotación sexual, y se apoyó a la Alianza Interage e Articulação D3. Esta alianza busca crear una plataforma para el fortalecimiento y sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil, fortaleciendo su poder de incidencia en las políticas públicas.

Además, dentro del Fondo de Comunidades en Red de RedEAmérica fueron ejecutadas las etapas de movilización, articulación y formación en las organizaciones de Bragança Paulista, Ubatuba, y Jacareí en São Paulo; Vitória en Espírito Santo; Cachoeira en Bahia; y Timóteo, Pedro Leopoldo, Barroso en Minas Gerais.

Para más información sobre las iniciativas desarrolladas por el Instituto Arcor Brasil, visitar la página web www.institutoarcor.org.br

Programa Corporativo Regional Escuela en Movimiento

En 2013 se lanzó el primer programa corporativo regional de inversión social, denominado “Escuela en Movimiento”. El mismo se enmarca en la Política de Sustentabilidad de Grupo Arcor, y específicamente en el compromiso de promover la vida activa y la nutrición saludable, asumido por la empresa.

El Programa se origina a partir de la coordinación de Fundación Arcor en Argentina y el Instituto Arcor en Brasil, y tiene como fin desarrollar iniciativas que tienden a promover la vida activa, el juego y la recreación en el ámbito escolar primario, de las zonas de trabajo del Instituto Arcor en Brasil, Fundación Arcor en Argentina y de Relaciones con la Comunidad de Grupo Arcor en Chile. Durante la primera etapa de implementación, se trabajó en Brasil y Argentina.

En la línea de financiamiento de proyectos, en Brasil se apoyaron 13 proyectos de escuelas públicas primarias en siete municipios de la región de Río

Das Pedras alcanzando a 5.583 niños y niñas. A su vez, en Argentina esta línea de la iniciativa se llevó adelante en la provincia de San Juan, en alianza con el Ministerio de Educación Provincial. De las 56 escuelas primarias que presentaron proyectos, se seleccionaron y se apoyan actualmente, un total de 14 proyectos en los que participan 5.397 niños y niñas de 12 departamentos de la provincia.

En la línea de capacitación del Programa, se llevó a cabo en Argentina la conferencia “El rol del juego en la promoción del desarrollo integral de la niñez”, coorganizada por Fundación Arcor, Grupo Arcor en San Juan y el Ministerio de Desarrollo Humano y Promoción Social de la provincia. El foco del encuentro estuvo puesto en la temática del juego, como experiencia fundamental para el desarrollo integral de la infancia, desde una perspectiva que integre la diversidad de aprendizajes,

buscando promover espacios, tiempos y condiciones socio-educativas favorables para el surgimiento del juego en los niños y niñas. Por otro lado, en Brasil se desarrollaron siete talleres sobre la temática del juego.

“Detrás de cada actividad lúdica hay un enorme potencial para el crecimiento, el desarrollo. Este potencial se fragmenta en las escuelas, y, eventualmente, es dejado del lado de afuera de sus muros. De ahí la necesidad de fortalecer lo lúdico en las escuelas, por medio de actividades planeadas y organizadas”. Adriana Friedmann, capacitadora del Programa Escuela en Movimiento y autora de libros como “El desarrollo de los niños a través del juego” (Editora Moderna) y “El arte del juego: juego y juegos tradicionales” (Editorial Voces).

“Como madre me siento muy feliz de saber que hay alguien preocupado por rescatar los juegos y otros valores que estimulan a los niños a ser adultos más humanos y, junto con los maestros, estoy muy contenta de saber que la compañía para la que trabajo (Arcor), es la que apoya esta iniciativa.” Maria Elisa da Silva, es ayudante general en la fábrica de Río Das Pedras, Brasil, y forma parte de la Asociación de Padres y Maestros de la Escola Municipal Claudete Guidolim Nicolai.



RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Durante 2013 se redefinieron los lineamientos estratégicos para la gestión de las relaciones con la comunidad, y se creó un área específica dentro de la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad, cuya misión está directamente relacionada con el compromiso con el desarrollo sustentable definido en la Política de Sustentabilidad Arcor: “Promover el desarrollo integral de las comunidades donde actuamos, creando valor duradero para la empresa, el ambiente y la sociedad de la que formamos parte”.

Asimismo, en el marco de este proceso se definieron dos estrategias:

Gestión de los impactos: reconocer y atender los impactos de la operación del negocio en la localidad.

Gestión de las relaciones: administración oportuna y eficiente de las acciones y relaciones desarrolladas por la empresa en la comunidad.

Por último, cabe destacar que en 2013 también se trabajó en el diseño de una matriz innovadora de medición de impactos de la relación empresa-comunidad, con el objetivo de evaluar los impactos positivos y negativos de la presencia de Arcor en las distintas comunidades. Esto posibilitará comprender con mayor precisión la contribución de la empresa al desarrollo, tomar decisiones a largo plazo, alinear las decisiones de inversión y de comunicación con las estrategias del negocio, y promover un mejor diálogo con los públicos de interés.



Principales resultados	2013	2012
Comités locales consolidados	19	17
Organizaciones comunitarias involucradas	1.822	1.026
Programas y proyectos implementados	15	15
Niños, jóvenes y adultos beneficiados	583.644	265.548
Monto invertido ¹¹	\$7.360.377	\$4.632.098

¹¹ 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.

Desarrollo local comunitario

A través de la conformación de comités locales, Arcor gestiona la relación con cada una de las comunidades donde opera la empresa. Luego de realizar un diagnóstico inicial, estos comités 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 la Política de Sustentabilidad.

Con la creación de dos nuevos comités en San Luis y en Mar del Plata, en 2013 Arcor llegó a cubrir el 100% del territorio donde la empresa está presente en Argentina y el 80% en Chile.

A su vez, se consolidó el trabajo en Chile, ampliando la cobertura de los programas implementados. Ejemplos de ello son el comienzo del trabajo en una nueva zona cercana a las oficinas administrativas de la empresa (en Santiago Centro) y la continuidad del Programa Igualdad de Oportunidades Educativas y Desarrollo Comunitario que también amplió su alcance a una nueva comunidad. Además, se lanzó el Programa Dulce Arte que benefició a más de 500 niños y niñas y se continuó con la difusión de la importancia del cuidado del ambiente en temas de agua y energía en colegios municipales de comunidades aledañas a las plantas.

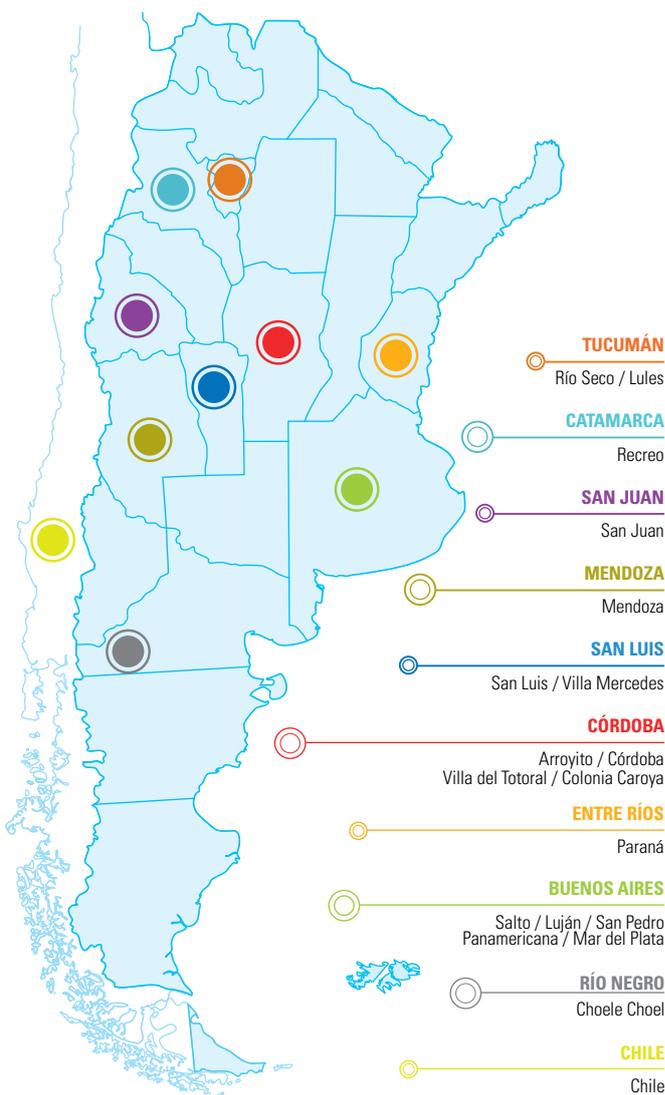
Asimismo, el grupo continuó contribuyendo con el mejoramiento ambiental y social de las comunidades a través del aporte de recursos técnicos y financieros para que junto al gobierno local se realicen mejoras de infraestructura y servicios públicos comunitarios. Tal es el caso de la apertura y limpieza de canales de desagües; construcción de bicisendas y áreas de circulación peatonal; apertura y ampliación de nuevas calles; forestación en zonas aledañas a la base industrial y en espacios verdes de los barrios cercanos; y la limpieza y el mantenimiento de espacios públicos. Estos proyectos promueven a su vez la participación comunitaria de los vecinos a través del involucramiento de las asociaciones vecinales, las escuelas, los clubes deportivos y otras organizaciones barriales.

Espacios de diálogos

En las localidades donde opera, Grupo Arcor participa activamente en distintas mesas de gestión y espacios de articulación de actores; así como en procesos de planificación estratégica.

Los diagnósticos participativos que se vienen realizando en cada comunidad permitieron nuevamente en 2013 establecer diferentes canales de diálogo que incluyeron entrevistas a referentes de la zona (miembros de organizaciones y vecinos), y encuentros presenciales a partir de charlas y talleres realizados en organizaciones locales (escuelas, comedores y asociaciones).

La comunicación intersectorial también fue potenciada a través de las alianzas establecidas con gobiernos locales, provinciales y organizaciones de la sociedad civil según los proyectos desarrollados en cada lugar. Particularmente, en el caso de Arroyito, provincia de Córdoba, se concluyó con la etapa de diagnóstico de la ciudad en el marco del proceso de planificación estratégica que Arcor impulsó junto al gobierno local y otras organizaciones. En el mes de junio, se presentaron los 50 proyectos formulados y las 14 iniciativas que fueron priorizadas para comenzar a ejecutar durante este período,



que abordan temas críticos como: el tratamiento de los residuos urbanos, el parque industrial, y el ordenamiento de tránsito, entre otros. Adicionalmente, con el acompañamiento de Fundación Arcor, se implementó un proyecto de diseño participativo de espacios públicos con niños, niñas y adolescentes, tomando en cuenta su voz y los desafíos que proponen para la ciudad.

Esta iniciativa, y los proyectos que de allí se desprenden, implican para Arcor un avance significativo que permitirá gestionar de manera estratégica sus relaciones con la comunidad y así continuar contribuyendo con el desarrollo local e integral de la ciudad.

Por último, cabe mencionar que cada año las plantas de Grupo Arcor abren sus puertas a la comunidad, habiendo recibido en 2013 a más de 8500 visitantes, en su mayoría niños y jóvenes, quienes tuvieron la oportunidad de conocer los distintos procesos productivos y aspectos de la gestión de calidad, ambiental, tecnológica, y logística de la empresa. Este programa contribuye a fortalecer los vínculos con los vecinos además de ser una herramienta educativa valiosa para los visitantes.

Proyectos y Programas Corporativos

En 2013 los proyectos corporativos también se consolidaron en su implementación y alcance, ampliando la cantidad de plantas industriales que participan de las iniciativas, los beneficiarios y logros obtenidos.

El mayor desafío de estos proyectos es mantener la participación activa de las distintas áreas de la compañía en los equipos de trabajo para la gestión de cada iniciativa. En este sentido, a lo largo del año se trabajó con las áreas de Recursos Humanos, MAHPI, Suministros, Logística, Calidad, Mantenimiento y Fundación Arcor para llevar adelante proyectos y programas de manera conjunta, que incluyeron, entre otros:

- Programa de donaciones
- Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas
- Programa de Compras Inclusivas Responsables
- Programa de Desarrollo Integral del Productor
- Proyecto de Inclusión de Personas con Discapacidad
- Programa de Formación Ambiental en escuelas



La Junta de Empleo Local de Jesús María, Córdoba (Argentina)

La planta de Arcor en Colonia Caroya participa activamente desde el año 2010 en la Junta Local de Empleo, un espacio de articulación público-privada que tiene como principal objetivo sinergizar recursos y generar acciones que contribuyan a mejorar las condiciones de empleabilidad de las personas y satisfacer los requisitos o necesidades de recursos humanos de los sectores productivos de Jesús María, Colonia Caroya y Sinsacate.

Esta mesa se conforma por integrantes de municipios, empresas, e instituciones de formación de las localidades, que se reúnen mensualmente en la sede de cada uno de los miembros, para coordinar acciones y proyectos según los ejes de trabajo definidos.

Durante 2013 el foco estuvo puesto en capacitación a emprendedores y jóvenes desempleados de la zona. En este marco, se realizaron tres jornadas intensivas

de formación donde participaron 100 personas. A continuación, Virginia Rencini, coordinadora de Empleo de la Municipalidad de Jesús María comenta los avances e impacto de esta iniciativa:

“Lo valioso de este espacio es que destinamos un tiempo a conversar, reflexionar, analizar y plantear diversas perspectivas sobre las problemáticas de nuestra sociedad relacionadas con el mundo y la cultura del trabajo”.

“El aporte de Arcor como así de las demás empresas privadas y organismos que participan, ha contribuido para lograr que la política pública de empleo se instale definitivamente como un tema de agenda de los gobernantes, ya que el ejecutivo municipal no puede dejar de lado una problemática que al sector privado y a otros actores sociales les interesa atender”.

“El trabajo de la Junta Local de Empleo (JLE) intenta promover principalmente

un estilo de trabajo, el trabajo en red, el encuentro, la articulación y la integración entre distintos actores sociales, dejando de lado las diferencias que puedan existir y orientarse hacia un mismo objetivo”.

“Durante el año 2013 la JLE trabajó con el tema de la capacitación como eje del año. Se apuntó a la sensibilización y concientización de que las alternativas de empleo son diversas y dinámicas, tal como es el mercado laboral, mostrando a la comunidad que no solo existe la tipología de trabajo en relación de dependencia sino también el trabajo independiente o autoempleo”.

“De cara al futuro, creo que el principal desafío es mantener a través del tiempo, dicha articulación, generando políticas de estado que contribuyan a la promoción del empleo y la formación para el trabajo”.

ANEXOS

El Reporte de Sustentabilidad 2013 es el noveno informe elaborado por Grupo Arcor para presentar a todos sus grupos de interés información transparente y sistematizada sobre su desempeño económico, social y ambiental en el año calendario 2013, y a efectos comparativos los principales indicadores correspondientes al período 2012. La información incluida abarca a todas las operaciones de la empresa, y cualquier limitación en su alcance se indica a lo largo del informe.

A través de este Reporte anual, Grupo Arcor comunica la forma en la cual la empresa integra la sustentabilidad en su estrategia de negocios y forma de gestión, incorporando la creación de valor compartido en la relación con cada uno de sus públicos clave.

Este documento se complementa con la Memoria y Estados Financieros de Grupo Arcor, y por primera vez se ha publicado una versión integrada resumida. Todos estos documentos se encuentran disponibles en www.arcor.com

A continuación se explica el proceso desarrollado para la definición de los contenidos del Reporte, a través de la utilización de lineamientos internacionales reconocidos y el análisis de los temas más relevantes para la empresa y sus grupos de interés.

Lineamientos internacionales

Para elaborar su Reporte de Sustentabilidad 2013 Grupo Arcor siguió los lineamientos e indicadores propuestos por la opción Esencial de la Guía G4 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés *Global Reporting Initiative*), habiendo migrado a la versión más actualizada de este marco que actualmente es el más aceptado a nivel mundial en materia de rendición de cuentas.

Se incluyeron también aquellos indicadores específicos del suplemento para la industria de alimentos que fueron considerados como aspectos relevantes para las operaciones de la empresa. En esta oportunidad, debido a que la versión G4 de los suplementos fue lanzada cuando el proceso de elaboración de este Reporte ya estaba en curso, no se han incluido las modificaciones que el suplemento realiza a los requisitos e indicadores de la Guía G4. Las mismas serán consideradas para el próximo reporte.

A su vez, el Reporte sigue las recomendaciones de la Norma Internacional ISO 26000 de Responsabilidad Social para la elaboración de informes, y presenta los aspectos requeridos por los criterios de la Comunicación para el Progreso (COP) del Pacto Mundial de Naciones Unidas en su nivel avanzado.

Si bien el Reporte no cuenta con una verificación externa, muchos de los procesos presentados en el mismo han sido certificados por terceros independientes de acuerdo a normas internacionales reconocidas.

Análisis de Materialidad

En el marco del proceso de incorporación de la sustentabilidad en la estrategia de sus negocios, Arcor avanzó en el desarrollo de una matriz de riesgos y oportunidades y en la definición de su Política de Sustentabilidad. Para ello, la empresa ha identificado, priorizado

y validado los aspectos de la sustentabilidad más relevantes para su negocio y sus grupos de interés. Este proceso se fue consolidando y evolucionando a lo largo de los años, y ha sido reflejado en la rendición de cuentas realizada por el grupo a través de la publicación anual del Reporte de Sustentabilidad.

Concretamente, el análisis de temas materiales en Arcor fue desarrollado a partir de:

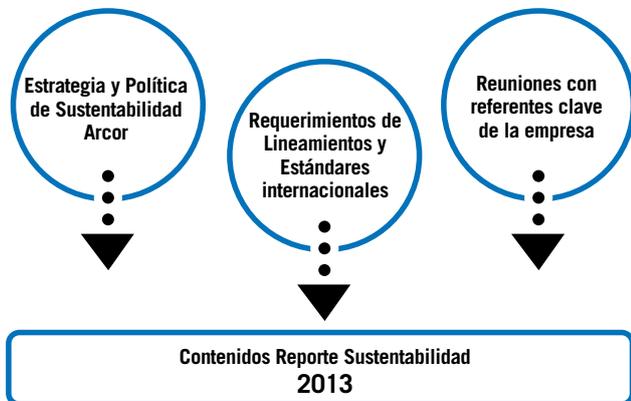
- Los intereses de los *stakeholders*: se realizaron entrevistas a miembros de la máxima conducción de la empresa para evaluar la situación interna de la sustentabilidad en Arcor y se coordinó un taller de diagnóstico con referentes clave de distintas áreas. Además, con el objetivo de conocer las expectativas externas y la práctica de la sustentabilidad en compañías líderes a nivel mundial, se entrevistó a líderes de diferentes organizaciones y se hicieron encuentros de intercambio con empresas. Asimismo, se relevaron intereses de un amplio grupo de *stakeholders*: ambientalistas locales e internacionales, nutricionistas locales e internacionales, activistas en derechos humanos de la comunidad local e internacional, medios locales e internacionales, gobiernos locales e internacionales, comercios minoristas, consumidores, empleados, accionistas e inversores.
- El análisis del contexto de sustentabilidad en la industria: se realizó una investigación exhaustiva para conocer las principales tendencias de la sustentabilidad, y analizar los desafíos, riesgos y oportunidades que esto conlleva, abarcando la evolución de este tema en el mundo, en América Latina y en la industria de alimentos y *confectionary*.
- La priorización y validación de temas relevantes: a partir de estos insumos se desarrollaron reuniones de planificación estratégica con el Comité de Sustentabilidad para priorizar y validar los temas relevantes de la sustentabilidad para Grupo Arcor, plasmándolos en una Estrategia y Política, que guían la gestión y comunicación de la sustentabilidad del grupo.

Esto permitió definir la Estrategia, Plan y Política de Sustentabilidad en la cual se plasmó el compromiso general con el desarrollo sustentable y cinco compromisos específicos con los temas más relevantes y prioritarios para el negocio de Arcor: Uso racional del agua, Eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global, Uso racional del packaging, Respeto y protección de los derechos humanos y laborales, Vida activa y nutrición saludable.

Esta Estrategia y Plan de Sustentabilidad es revisada y retroalimentada periódicamente con el fin de reflejar los nuevos desafíos y oportunidades para el negocio, y los cambios en las expectativas de los grupos de interés sobre el desempeño sustentable de la empresa. Concretamente, para definir los lineamientos de la Estrategia 2013 - 2015, la empresa nuevamente volvió a desarrollar un *benchmark* de empresas de la industria y análisis de tendencias en materia de sustentabilidad; un diagnóstico de los principales avances y pendientes de la sustentabilidad en Arcor; instancias de diálogo con públicos clave; y talleres de planificación estratégica con el Comité de Sustentabilidad Arcor y con el Presidente del grupo para validar la orientación estratégica.

Definición de contenidos del Reporte

El Análisis de Materialidad desarrollado para la definición de la Política y Estrategia de Sustentabilidad de Arcor guía la definición de los contenidos del Reporte.



De esta forma, para el Reporte 2013, en función a los temas materiales identificados por la empresa se analizaron los requerimientos de los lineamientos y estándares internacionales en materia de rendición de cuentas. Concretamente, se tomaron en cuenta los principios GRI de Materialidad, Exhaustividad, Contexto de Sostenibilidad y Participación de los Grupos de Interés, y se analizaron los aspectos de la Guía G4 para evaluar su relevancia.

Luego, a partir de reuniones con referentes clave de Grupo Arcor, se analizaron los avances de 2013 y los indicadores de la Guía G4 de GRI, considerando su impacto dentro y fuera de la organización,

y tomando en cuenta a su vez las expectativas surgidas en los espacios de consulta con los distintos públicos de la empresa desarrollados a lo largo del año. Todo esto permitió priorizar los temas clave a incluir en el Reporte.

Por último, el Reporte fue revisado y validado internamente por el Comité de Sustentabilidad de Grupo Arcor, será presentado ante el Directorio y en la Asamblea de Accionistas, y se planea realizar por primera vez la revisión del mismo por un Panel de Expertos que representen las opiniones de públicos clave en temas de sustentabilidad.

Aspectos de la Guía G4 de GRI relevantes para Grupo Arcor

Si bien, gran parte de los aspectos de la Guía G4 de GRI tienen algún tipo de relevancia para el negocio de Grupo Arcor y sus grupos de interés, y por lo tanto fueron considerados en el relevamiento de información para el Reporte, determinados temas cobran una relevancia fundamental en función al análisis de materialidad desarrollado por la compañía y plasmado en su Política y Estrategia de Sustentabilidad.

A continuación se presenta un cuadro en donde se relacionan los compromisos específicos de la Política de Sustentabilidad Arcor, las líneas prioritarias definidas para cada uno de ellos, y los aspectos de la Guía G4 de GRI. La relevancia de dichos aspectos fue analizada a lo largo de toda la cadena de valor de Grupo Arcor en las reuniones con referentes clave que representan a las principales áreas y negocios de la empresa.

Compromiso específico de la Política de Sustentabilidad Arcor	Línea Prioritaria	Aspectos de la Guía G4 de GRI con relación directa
Uso racional del agua	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del consumo • Reuso y reciclado • Control en origen de la contaminación • Tratamiento de efluentes 	<p>EN Agua</p> <p>EN Efluentes y residuos</p>
Eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del consumo y emisiones • Reuso • Reemplazo • Uso de materiales 	<p>EN Energía</p> <p>EN Emisiones</p> <p>EN Materiales</p>
Uso racional del packaging	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del uso • Reemplazo de material • Reciclado de materiales 	<p>EN Efluentes y residuos</p> <p>EN Productos y servicios</p>
Respeto y protección de los derechos humanos y laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de entorno de trabajo • Condiciones de contratación • Inclusión y diversidad • Comunicación/ Gestión de clima 	<p>LA Empleo</p> <p>LA Salud y seguridad ocupacional</p> <p>LA Formación y educación</p> <p>LA Diversidad e igualdad de oportunidades</p> <p>LA Igualdad de remuneración entre mujeres y hombres</p> <p>LA Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores</p> <p>HR No discriminación</p> <p>HR Libertad de asociación y negociación colectiva</p> <p>HR Trabajo infantil</p> <p>HR Trabajo forzoso</p>
Vida activa y nutrición saludable	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad alimentaria • Composición de los productos • Productos funcionales • Hábitos de vida saludable • Publicidad y comunicación responsable 	<p>PR Salud y seguridad de los clientes</p> <p>PR Etiquetado de productos y servicios</p> <p>PR Comunicaciones de mercadotecnia</p> <p>PR Cumplimiento regulatorio</p>
Compromiso general con el desarrollo sustentable	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión sustentable • Sensibilización, promoción y capacitación • Relaciones con la comunidad 	<p>EC Desempeño económico</p> <p>EC Impactos económicos indirectos</p> <p>EC Prácticas de adquisición</p> <p>HR Inversión</p> <p>HR Medidas de seguridad</p> <p>HR Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos</p> <p>SO Comunidades locales</p> <p>SO Evaluación del impacto social de los proveedores</p>

TABLA DE INDICADORES GRI

E | El Reporte de Sustentabilidad 2013 de Grupo Arcor fue elaborado “de conformidad” con los lineamientos de la Guía G4, conforme a la opción Esencial.

En la tabla a continuación se presentan todos los requisitos e indicadores que fueron respondidos de acuerdo a la opción Esencial de la Guía G4. Además, se han incluido otros indicadores que fueron respondidos en la sección de contenidos básicos generales, y todos los indicadores respondidos para los aspectos materiales de los contenidos básicos específicos. Adicionalmente, se muestra la relación con los requerimientos de la Norma ISO26000 y los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Todas las notas incluidas en la tabla figuran al final de la misma. El Reporte de Sustentabilidad 2013 de Grupo Arcor no fue verificado externamente.

Referencias:

MEF2013: Información reportada en la Memoria y Estados Financieros 2013 de Grupo Arcor disponible en www.arcor.com.

Requisitos e indicadores reportados que exceden los contenidos básicos obligatorios para el nivel Esencial.

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Generales (General Standard Disclosures)			Cláusula ISO 26000	Principio del Pacto Mundial
Contenidos Generales	Sección / Respuesta	Verificación Externa		
Estrategia y Análisis			4.7, 6.2, 7.4.2	
G4-1: Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de ésta con miras a abordarla.	4			
G4-2: Descripción de los principales efectos, riesgos y oportunidades.	4, 5, 6, 11, 12, 15-17, 18-22, 25-27, 33, 36-40, 45-46, 48, 49-53, 61-64, 71-73			
Perfil de la organización			6.3.10, 6.4.1-6.4.2, 6.4.3, 6.4.4, 6.4.5, 6.8.5, 7.8	
G4-3: Nombre de la organización.	7			
G4-4: Marcas, productos y servicios más importantes.	9-11			
G4-5: Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.	8			
G4-6: Países en los que opera la organización.	8			
G4-7: Naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica.	17			
G4-8: Mercados servidos.	7-11, 41			
G4-9: Dimensiones de la organización.	7, 9-12, 24			
G4-10: Desglose de empleados de la organización.	24, Nota 1			Principio 6
G4-11: Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	24			Principio 3
G4-12: Descripción de la cadena de suministro de la organización.	37-40			
G4-13: Cambios significativos durante el período objeto de análisis en el tamaño, estructura, propiedad y cadena de suministro de la organización.	12			
G4-14: Descripción de cómo la organización aborda, si procede, el principio de precaución.	11, 13-18, 32-35, 37-40, 48, 50-60			
G4-15: Principios u otras iniciativas externas de carácter económico, social y ambiental que la organización suscribe o ha adoptado.	20, 47, 62, 64-65, 67			
G4-16: Asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	20			

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Generales (General Standard Disclosures)			Cláusula ISO 26000	Principio del Pacto Mundial
Contenidos Generales	Sección / Respuesta	Verificación Externa		
Aspectos materiales identificados y Cobertura			5.2, 7.3.2, 7.3.3, 7.3.4	
G4-17: Listado de entidades cubiertas por los estados financieros de la organización y otros documentos equivalentes.	MEF 2013: 6-7, 34-37			
G4-18: Proceso de definición del contenido de la memoria y la Cobertura de cada Aspecto.	71-73			
G4-19: Listado de Aspectos materiales.	71-73			
G4-20: Cobertura de cada Aspecto material dentro de la organización.	71-73			
G4-21: Cobertura de cada Aspecto material fuera de la organización.	71-73			
G4-22: Descripción de las consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas	Nota 2			
G4-23: Consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas.	Nota 2			
Participación de los grupos de interés			5.3	
G4-24: Listado de los grupos de interés vinculados a la organización	19-20			
G4-25: Base para la elección de los grupos de interés con los que la organización trabaja.	19-20, 24-26, 37-41, 43-44, 62-70			
G4-26: Descripción del enfoque adoptado para la participación de los grupos de interés.	19-20			
G4-27: Cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la Participación de los grupos de interés y descripción de la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria	30-33, 44, 62-70			
Perfil del Reporte			7.5.3, 7.6.2	
G4-28: Período objeto de la memoria	71-73			
G4-29: Fecha de la última memoria	71-73			
G4-30: Ciclo de presentación de memorias	71-73			
G4-31: Punto de contacto para cuestiones relativas al contenido de la memoria.	84			
G4-32: Opción «de conformidad» con la Guía que ha elegido la organización, Índice GRI de la opción elegida y referencia al Informe de Verificación externa.	71-73			
G4-33: Política y prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.	71-73			
Gobierno Corporativo			6.2, 7.4.3, 7.7.5	
G4-34: Estructura de gobierno de la organización y sus comités.	14, 16-18			
G4-35: Proceso de delegación del órgano superior de gobierno de su autoridad en temas económicos, ambientales y sociales en la alta dirección y determinados empleados.	18			
G4-36: Designación de un cargo ejecutivo o no ejecutivo con responsabilidad en temas económicos, ambientales y sociales, y si la misma reporta directamente al órgano superior de gobierno.	18			
G4-37: Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno, en temas económicos, ambientales y sociales.	MEF2013: 52-54, 56			
G4-39: Indicar si el presidente del órgano superior de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.	Nota 3			
G4-42: Rol del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, aprobación y actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	18			

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Generales (General Standard Disclosures)			Cláusula ISO 26000	Principio del Pacto Mundial
Contenidos Generales	Sección / Respuesta	Verificación Externa		
G4-43: Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento del órgano superior de gobierno con relación a los temas económicos, ambientales y sociales.	18, MEF2013: 42			
G4-46: Función del órgano superior de gobierno en el análisis de la eficacia de los procesos organizacionales de gestión del riesgo de temas económicos, ambientales y sociales.	17-18, MEF2013: 49-50			
G4-47: Frecuencia de supervisión del órgano superior de gobierno sobre los impactos, riesgos y oportunidades económicas, ambientales y sociales.	17-18, MEF2013: 49-50			
G4-48: Máximo comité o cargo que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura que todos los Aspectos materiales queden reflejados.	71-73			
G4-49: Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	17-18, MEF2013: 43			
G4-51: Políticas remunerativas para el órgano superior de gobierno y la alta dirección.	16, MEF2013: 61			
G4-52: Proceso para determinar la remuneración.	16, 32, MEF2013: 61			
G4-53: Indicar cómo son consideradas y tenidas en cuenta las opiniones de los grupos de interés en relación a la remuneración.	30-32, MEF2013: 61			
Ética e Integridad			4.4, 6.6.3	
G4-56: Describa los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización.	13-14			Principio 10

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Específicos (Specific Standard Disclosures)					Cláusula ISO 26000	Principio del Pacto Global
Aspecto Material	Enfoque de Gestión e Indicadores	Sección	Razones por omisión	Verificación Externa		
Desempeño Económico						
Desempeño Económico	Enfoque de gestión	7-12, 15-17, 62				
	G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido.	12, 62			6.8.1-6.8.2, 6.8.3, 6.8.7, 6.8.9	
	G4-EC4: Ayudas económicas recibidas otorgadas por entes del gobierno.	Nota 4				
Impactos Económicos Indirectos	Enfoque de gestión	24-26, 37-43, 48, 61-70				
	G4-EC7: Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los tipos de servicios.	9-40, 61-70			6.3.9, 6.8.1-6.8.2, 6.8.7, 6.8.9	
	G4-EC8: Impactos económicos indirectos significativos, y su alcance.	24-26, 37-43, 48, 61-70			6.3.9, 6.6.6, 6.6.7, 6.7.8, 6.8.1-6.8.2, 6.8.5, 6.8.7, 6.8.9	
Prácticas de Contratación	Enfoque de gestión	37-40, 48				
	G4- FP 1: Porcentaje del volumen adquirido de proveedores que cumplen con la política de contratación de la empresa.	37-40				
Desempeño Ambiental					6.5.1-6.5.2	
Materiales	Enfoque de gestión	60, Nota 5 y 6				
	G4-EN1: Materiales utilizados, por peso o volumen.	60, Nota 5			6.5.4	Principio 7 y 8
	G4-EN2: Porcentaje de materiales utilizados que son reciclados.	Nota 6			6.5.4	Principio 8

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Específicos (Specific Standard Disclosures)					Cláusula ISO 26000	Principio del Pacto Global
Aspecto Material	Enfoque de Gestión e Indicadores	Sección	Razones por omisión	Verificación Externa		
Energía	Enfoque de gestión	20, 50-51, 54, 56-57, 83				
	G4-EN3: Consumo energético interno.	56			6.5.4	Principio 7 y 8
	G4-EN4: Consumo energético externo	56			6.5.4	Principio 8
	G4-EN6: Reducción del consumo energético.	56-57			6.5.4, 6.5.5	Principio 8 y 9
	G4-EN7: Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios	56-57			6.5.4, 6.5.5	Principio 8 y 9
Agua	Enfoque de gestión	53-55				
	G4-EN8: Captación total de agua según la fuente	54-55			6.5.4	Principio 7 y 8
Emisiones	Enfoque de gestión	57-58				
	G4-EN15: Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	57-58			6.5.5	Principio 7 y 8
	G4-EN16: Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 2).	57-58			6.5.5	Principio 7 y 8
	G4-EN17: Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3).	Nota 7			6.5.5	Principio 7 y 8
	G4-EN18: Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	57-58			6.5.5	Principio 8
	G4-EN20: Emisiones de sustancias que agotan el ozono.	Nota 8			6.5.3, 6.5.5	Principio 7 y 8
Efluentes y residuos	Enfoque de gestión	58-59				
	G4-EN23: Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento.	58			6.5.3	Principio 8
	G4-EN24: Número y volumen totales de los derrames significativos.	Nota 9			6.5.3	Principio 8
Productos y servicios	Enfoque de gestión	49-60				
	G4-EN27: Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	49-60			6.5.3, 6.5.4, 6.5.5, 6.7.5	Principio 7, 8 y 9
DESEMPEÑO SOCIAL: PRACTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE					6.4.1-6.4.2	
Empleo	Enfoque de gestión	23-26, 32, 37-40				
	G4-LA1: Número y tasa de nuevos empleados contratados y rotación media de empleados, desglosados por edad, género y región.	24, Nota 10			6.4.3	Principio 6
	G4-LA3: Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por género.	Nota 11			6.4.4	Principio 6
Salud y Seguridad Ocupacional	Enfoque de gestión	32-35				
	G4-LA5: Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud en el trabajo.	Nota 12			6.4.6	
Formación y Educación	Enfoque de gestión	27-29				
	G4-LA9: Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por género y por categoría de empleado.	28			6.4.7	Principio 6
	G4-LA11: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, por categoría profesional y por género.	27			6.4.7	Principio 6

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Específicos (Specific Standard Disclosures)					Cláusula ISO 26000	Principio del Pacto Global
Aspecto Material	Enfoque de Gestión e Indicadores	Sección	Razones por omisión	Verificación Externa		
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Enfoque de gestión	15-18, 24-26				
	G4-LA12: Órganos de gobierno corporativo y plantilla por categoría profesional, edad, género y pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	17-18, 24, Nota 13			6.2.3, 6.3.7, 6.3.10, 6.4.3	Principio 6
Igualdad de remuneración entre mujeres y hombres	Enfoque de gestión	15-18, 24-26, 32				
	G4-LA13: Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional y por ubicación de operaciones significativas.	32, Nota 14			6.3.7, 6.3.10, 6.4.3, 6.4.4	Principio 6
Evaluación de Proveedores sobre Prácticas Laborales	Enfoque de gestión	37-40				
	G4-LA14: Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados en función de criterios de prácticas laborales.	38-40			6.3.5, 6.4.3, 6.6.6, 7.3.1	
DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS					4.8, 6.3.1-6.3.2	
Inversión	Enfoque de gestión	14, 28, 37, 42-43				
	G4-HR2: Horas de formación de empleados sobre políticas y procedimientos relacionados a los derechos humanos, incluyendo porcentaje de empleados formados.	14, 28			6.3.5	Principio 1
No discriminación	Enfoque de gestión	14, 15, 17, 25-26				
	G4-HR3: Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas	Nota 15			6.3.6, 6.3.7, 6.3.10, 6.4.3	Principio 6
Libertad de Asociación y Convenios Colectivos	Enfoque de gestión	38, Nota 16				
	G4-HR4: Actividades y proveedores en los que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan ser violados o correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	38, Nota 17			6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.8, 6.3.10, 6.4.5, 6.6.6	Principio 3
Explotación Infantil	Enfoque de gestión	38, 40				
	G4-HR5: Actividades y proveedores identificados como de riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su efectiva abolición.	38, 40			6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.7, 6.3.10, 6.6.6, 6.8.4	Principio 5
Trabajos Forzados u obligatorios	Enfoque de gestión	15-17, 38, Nota 18				
	G4-HR6: Operaciones y proveedores identificados como de riesgo significativo de ser origen de todo tipo de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	38, 40, Nota 18			6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.10, 6.6.6	Principio 4
Prácticas de Seguridad	Enfoque de gestión	40				
	G4-HR7: Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en aspectos de derechos humanos.	40			6.3.4, 6.3.5, 6.6.6	Principio 1
Evaluación de Proveedores sobre Derechos Humanos	Enfoque de gestión	38, 40				
	G4-HR10: Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados utilizando criterios de derechos humanos.	38, 40			6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.6.6	Principio 2

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Específicos (Specific Standard Disclosures)					Cláusula ISO 26000	Principio del Pacto Global
Aspecto Material	Enfoque de Gestión e Indicadores	Sección	Razones por omisión	Verificación Externa		
DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD						
Comunidades Locales	Enfoque de gestión	68-70				
	G4-SO1: Porcentaje de operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo.	68-69			6.3.9, 6.5.1-6.5.2, 6.5.3, 6.8	Principio 1
Evaluación de Proveedores de impactos en la sociedad	Enfoque de gestión	38, 40				
	G4-SO9: Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados en función de criterios relacionados con el impacto en la sociedad.	38-40			6.3.5, 6.6.1-6.6.2, 6.6.6, 6.8.1-6.8.2, 7.3.1	
Alimentos saludables y asequibles	Enfoque de gestión: Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas que promueven el acceso a los estilos de vida saludables, la prevención de las enfermedades crónicas, el acceso a alimentos sanos, nutritivos y asequibles, y la mejora del bienestar de las comunidades.	33, 45-47, 63, 65-66				
Cuidado animal	Enfoque de gestión	Nota 19				
DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD DEL PRODUCTO						
Salud y Seguridad del Clientes	Enfoque de gestión	45-48				
	G4-PR1: Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos evaluados en impactos en salud y seguridad.	45-48			6.7.1-6.7.2, 6.7.4, 6.7.5, 6.8.8	
	G4-PR2: Número 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 15			4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.4, 6.7.5, 6.8.8	
	G4- FP5: Porcentaje del volumen de producción fabricado en sitios certificados por un tercero independiente de acuerdo a normas internacionales sobre sistemas de gestión de seguridad alimentaria.	48				
Etiquetado de productos y servicios	Enfoque de gestión	44-47, Nota 20				
	G4-PR3: Tipo de información que requieren los procedimientos de la organización relativos a la información y el etiquetado de sus productos y servicios, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos que están sujetas a tales requisitos.	45, 47, Nota 20			6.7.1-6.7.2, 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.9	
	G4-PR4: Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado.	Nota 15			4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.9	
	G4-PR5: Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	44			6.7.1-6.7.2, 6.7.6	
	G4- FP8: Políticas y prácticas en la comunicación a los consumidores sobre los ingredientes y la información nutricional más allá de los requisitos legales.	47, Nota 20				

Indicadores GRI Guía G4 – Contenidos Específicos (Specific Standard Disclosures)					Cláusula ISO 26000	Principio del Pacto Global
Aspecto Material	Enfoque de Gestión e Indicadores	Sección	Razones por omisión	Verificación Externa		
Comunicaciones de marketing	Enfoque de gestión	47				
	G4-PR7: Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado.	Nota 15			4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.3	
Cumplimiento normativo	Enfoque de gestión	47, Nota 20				
	G4-PR9: Valor monetario de las multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	Nota 15			4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.6	

Notas:

Nota 1

Empleados por tipo de contrato y género 2013*	Hombres	Mujeres
Permanente	14.028	4.142
Temporario	1.259	524

*Se considera solo la dotación propia activa. Permanentes: efectivos + temporarios activos. Temporarios: eventuales propios.

Nota 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.

Nota 3

El Presidente del Directorio no ocupa un cargo ejecutivo. Grupo Arcor cuenta con un Director Ejecutivo que no forma parte del Directorio de la empresa.

Nota 4

En 2013 Grupo Arcor no recibió ayudas financieras de gobiernos.

Nota 5

En 2013, Grupo Arcor consumió más de 894 mil toneladas de materias primas agrícolas y sus derivados para la fabricación de sus productos (azúcar, jarabes, cereales, frutas, hortalizas, grasas y aceites, lácteos y derivados del cacao) y 100 mil toneladas de material de empaque (papel, cartón y madera, plásticos, vidrio, metal, tetra y multilaminas).

Nota 6

Cartocor Arroyito- Planta de papel: Papel y cartón consumidos para la producción de papel: 51.099 toneladas. El 100% de la materia prima fundamental es valorizada. La Providencia: Bagazo usado como combustible: 499.404 Ton. El 89 % del bagazo generado es usado como combustible. Bagazo usado para la elaboración de papel: 61.049 Ton. El 11 % del bagazo generado es usado por un tercero para la elaboración de papel. Es decir, el 100% del bagazo generado es valorizado. Cachaza como enmienda de suelo: el 100% de la cachaza generada en el ingenio (47.342 Ton) fue utilizada en campos propios como enmienda del suelo. El 100% de la cachaza generada es valorizada.

Nota 7

El cálculo del inventario de carbono permite determinar los GEI correspondientes al transporte (Alcance 3), que resultó para el año 2013 y considerando solo las plantas en las que se ha aplicado el cálculo 122.528 Tn de CO2 equivalente.

Nota 8

Grupo Arcor no utiliza sustancias destructoras de la capa de Ozono.

Nota 9

En 2013 no se registraron derrames accidentales significativos.

Nota 10

Rotación de empleados desglosado por región	
Argentina	4,08%
Brasil	19,78%
Chile	7,81%
Perú	13,33%
México	43,60%
Resto del mundo	20,96%
Total	10,34%

NUEVAS CONTRATACIONES DE EMPLEADOS			
	Hombres	Mujeres	Total
Menores a 30 años	867	293	1.160
Argentina	151	50	201
Brasil	370	164	534
Chile	39	11	50
Perú	0	0	0
México	284	51	335
Resto del mundo	23	17	40
Entre 30 y 50 años	415	176	591
Argentina	105	35	140
Brasil	165	115	280
Chile	36	6	42
Perú	0	0	0
México	96	12	108
Resto del mundo	13	8	21
Mayores a 50 años	18	6	24
Argentina	2	0	2
Brasil	5	6	11
Chile	8	0	8
Perú	0	0	0
México	3	0	3
Resto del mundo	0	0	0

Nota 11**Licencias por maternidad / paternidad / adopción**

	Hombre	Mujer	Total
Licencias por Adopción	2	1	3
Licencias por Maternidad	0	145	145
Licencias por Paternidad	490	0	490
Licencias por Maternidad extendida	0	52	52
Total	492	198	690

Índices de reincorporación al trabajo y de retención de los empleados que ejercieron la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.

	Hombre	Mujer	Total
% Reincorporación	93,5%	87,9%	91,9%

Nota 12

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.

Nota 13

EMPLEADOS DESGLOSADOS POR CATEGORÍA Y EDAD 2013				
	Menores a 30 años	Entre 30 y 50 años	Mayores a 50 años	Total
Gerente General / Negocio	0,00%	0,12%	0,09%	0,21%
Gte Dpto / Región	0,00%	1,24%	0,30%	1,55%
Jefe Depto / Sector	0,95%	6,48%	1,07%	8,51%
Analista / Técnico	3,09%	5,33%	0,53%	8,94%
Auxiliar / Operario	23,09%	47,73%	9,98%	80,80%

Nota 14

Los salarios se definen en función del cargo y desempeño, independientemente del género y la localización geográfica.

Nota 15

En 2013 no se registraron incidentes, reclamos o incumplimientos significativos.

Nota 16

La empresa promueve la asociación sindical voluntaria. El 89,3% de su dotación se encuentra bajo convenio colectivo de trabajo.

Nota 17

Grupo Arcor apoya el derecho de ejercer la libertad de asociación y la negociación colectiva y no ha identificado ninguna operación o proveedores en las que estos derechos están en riesgo.

Nota 18

Durante 2013 no se registraron operaciones con riesgo de trabajo forzado o no consentido.

Nota 19

En el marco del relevamiento del abastecimiento de insumos agropecuarios (Programa de Agro Sustentable, que abarca leche y pesca principalmente), Grupo Arcor actualmente está analizando aspectos referidos a la salud y el bienestar animal (provisión de alimento y agua, espacio disponible para el animal, gestión sanitaria e inspecciones, transporte de alimentos, cría animal, cercado seguro y bioseguridad, entre otros).

Nota 20

Grupo Arcor está trabajando para brindar información más detallada a los consumidores sobre las propiedades nutricionales y funcionales de sus productos, ayudándolos a tomar decisiones para un estilo de vida saludable. Para ello, continúa con la incorporación del esquema GDA (Guide of Daily Amounts) a la rotulación de todos sus envases, e indica, en la mayoría de los casos, el origen de ingredientes tales como el de los aceites vegetales, la gelatina, la lecitina, el almidón, etc., no solo porque en algunos casos lo exigen las reglamentaciones, sino también para prevenir a consumidores sensibles o poblaciones particulares. A su vez, Arcor comercializa alimentos que están acompañados por juguetes e incluye en el rótulo del envase un símbolo que indica la franja etaria a la que el producto no está destinado y una leyenda de advertencia.

Grupo Arcor Certificaciones y premios 2013

EMPRESA	PLANTA	UBICACIÓN	CERTIFICACIONES / PREMIOS (1)(2)				
			ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 9001	NORMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA	PREMIO TPM
Arcor	Polvos para postres		●	●	●	BRC	
	Caramelos de goma	Complejo Recreo, Catamarca	●	●	●	BRC	
	Productos panificados		●	●	●		
	Caramelos duros		●	●	●	BRC	1 2
	Caramelos de leche		●	●	●	BRC	
	Chicles y Obleas		●	●	●	BRC	
	Molienda húmeda	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●		1
	Central Termoeléctrica		●	●			
	Centro de distribución		●	●			
	Tambo 1	Arroyito, Córdoba	●	●			
	Tambo 2	Arroyito, Córdoba	●	●			
	Tambo 6	Arroyito, Córdoba	●	●			
	Caramelos	Complejo Lules, Tucumán	●	●	●	BRC	1 2
	Molienda húmeda		●	●	●		1
	Silos						
	Molienda seca de maíz	Complejo San Pedro, Buenos Aires	●	●	●	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 do Brasil	Caramelos y chicles	Rio das Pedras, San Pablo, Brasil	●		●	BRC	1
	Chocolates y caramelos	Braganca Paulista, San Pablo, Brasil	●		●	BRC	1
Arcor de Perú	Caramelos y chicles	Chancay, Perú				HACCP	
Bagley Argentina	Galletitas	Córdoba, Córdoba	●	●	●	BRC	
	Galletitas	Salto, Buenos Aires	●	●	●	BRC	
	Galletitas	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●	●	●	BRC	1
	Galletitas	Villa Mercedes, San Luis	●		●	BRC	
Bagley do Brasil	Galletitas	Campinas, San Pablo, Brasil	●		●		1
	Galletitas	Contagem, Mina Gerais, Brasil	●		●		1
Cartocor	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
	Cartón corrugado	Rancagua, Chile					
Converflex	Impresión de film	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●		●		
Converflex Argentina	Impresión de film	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●		1 2
	Cilindros para impresión	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●		
	Impresión de film	Complejo Luján, Buenos Aires	●		●	ISO 22000	1
Dos en Uno	Planta 1	Santiago, Chile				GMP	
	Planta 2	Santiago, Chile	●		●	BRC	1
Dulciora	Dulces y mermeladas	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●	●	●		1
Frutos de Cuyo	Conservas de tomate	Rawson, San Juan	●	●	●	HACCP - BRC	
La Campagnola	Pulpa de frutas	San Rafael, Mendoza			●	HACCP	
	Conservas de vegetales y frutas	San Martín, Mendoza			●		
	Conservas de pescado	Mar del Plata, Buenos Aires	●		●		
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

ISO 22000: Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria

Premio TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance):

- Premio a la excelencia en la implementación del TPM (1° Nivel)
● Premio a la excelencia en el compromiso consistente con el TPM (2° Nivel)

2. En naranja las logradas en 2013

El Reporte de Sustentabilidad se encuentra disponible en el sitio web corporativo de Grupo Arcor www.arcor.com

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

Coordinación de Diseño y Producción

Gerencia Corporativa de Comunicaciones Institucionales
Grupo Arcor



Participación en la producción de contenidos:

Administración Corporativa, Atención al Consumidor Chile, Auditoría Interna, Comunicaciones Institucionales, Distribuidora, División Arcor Perú, División Centro – México, División DEU Chile, Finanzas, Fundación Arcor, Gestión Industrial y Supply Chain (Legislación Alimentaria – Calidad - Seguridad Patrimonial - Atención al Consumidor Argentina), Instituto Arcor, Legales, Logística, Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial, Recursos Humanos (Corporativo, Consumo Masivo, Internacional), Relaciones con la Comunidad, Servicios Compartidos Brasil (Atención al Consumidor Brasil y Ventas), Sociedades, Suministros Corporativos.

Facilitadores externos:

ReporteSocial
www.reportesocial.com



*Alimentando
Momentos Mágicos*

BUENOS AIRES

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

CÓRDOBA

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

Seguinos en:



www.arcor.com