

# REPORTE DE SUSTENTABILIDAD

— 2015 —



ALIMENTANDO VÍNCULOS  
PARA EL DESARROLLO



# CONTENIDO

## 03 MENSAJE DEL PRESIDENTE

## 04 MENSAJE DEL GERENTE CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD

## 05 DESTACADOS DE LA GESTIÓN SUSTENTABLE 2015

## 08 UNA EMPRESA SUSTENTABLE

- 09 Una empresa que mira hacia el futuro
- 10 Grupo Arcor hoy
- 11 Arcor en el mundo
- 13 Nuestros negocios
- 23 Hitos del año
- 26 Nueva Filosofía corporativa
- 29 Estrategia de sustentabilidad
- 32 La política de sustentabilidad Arcor
- 35 La nueva agenda de sustentabilidad y una mirada sobre Arcor
- 42 Rankings y reconocimientos 2015

## 45 COLABORADORES

- 46 Las personas que hacen Arcor
- 50 Desarrollo profesional para crecer con Arcor
- 53 Formación para la gestión sustentable del negocio
- 58 Comunicación y diálogo para fortalecer vínculos
- 62 Salud y seguridad en el trabajo

## 68 CADENA DE VALOR

- 69 Sustentabilidad en la cadena de valor
- 70 Seguridad alimentaria: "Desde la granja hasta la mesa"
- 73 Abastecimiento y logística sustentable
- 83 Clientes y consumidores

## 94 CUIDADO AMBIENTAL

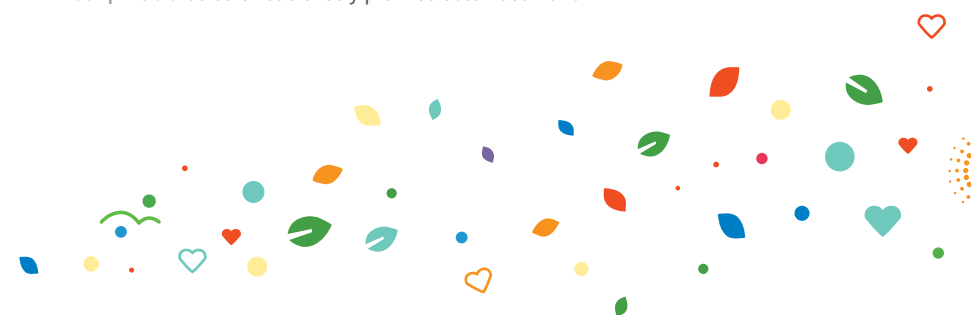
- 95 La gestión ambiental
- 98 Medición del desempeño ambiental

## 109 COMUNIDAD

- 110 Desarrollo integral de las comunidades
- 111 Gestión de impactos comunitarios
- 114 Proyectos corporativos
- 115 Inversión social regional en infancia

## 127 SOBRE ESTE REPORTE

- 131 Diálogo sobre el reporte de sustentabilidad
- 133 Contenido GRI
- 150 Tabla de certificaciones y premios obtenidos 2015





# MENSAJE DEL PRESIDENTE

Una vez más, tengo el orgullo de compartir con ustedes el Reporte de Sustentabilidad de Grupo Arcor.

Creemos que crecer sólo es posible con vínculos de confianza. Nuestros productos generan oportunidades para alimentar vínculos entre las personas. Y es por ello que trabajamos día a día para fortalecer las relaciones con los grupos de interés, informando de manera transparente, escuchando y retroalimentando la gestión para dar respuesta a sus expectativas.

En este marco de transparencia y apertura al diálogo, la publicación anual del Reporte de Sustentabilidad es una excelente oportunidad para compartir los avances en la gestión sustentable del negocio, reflexionando a su vez sobre el camino recorrido y los desafíos por venir. También nos permite plasmar nuestro compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, e informar el progreso en el cumplimiento de los 10 principios en materia de derechos humanos y laborales, medio ambiente y anti-corrupción.

Este fue un año de grandes cambios en el escenario político local y en la agenda de sustentabilidad a nivel global. Se aprobó la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y se lanzaron 17 objetivos que establecen metas para la reducción de la pobreza y la desigualdad y la promoción del desarrollo sustentable e inclusivo, haciendo un llamado explícito a las empresas para que usen su creatividad e innovación para resolver estos desafíos. Asimismo, se firmó un acuerdo histórico para combatir el cambio climático. Junto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, el nuevo Acuerdo de París dará forma a la agenda global de desarrollo de las próximas décadas.

Es de cara a esta agenda que debemos reafirmar el compromiso para continuar innovando, colaborando y actuando en pos de un desarrollo sustentable.

Finalmente, quisiera destacar el tercer ciclo de planificación de la estrategia de sustentabilidad llevado a cabo durante 2015, que buscó determinar un conjunto de elementos que

guiarán la gestión sustentable de la compañía en los próximos años. Con el objetivo de incrementar el valor corporativo de Grupo Arcor a través de la gestión y el gobierno sustentable de los negocios, la estrategia 2016-2020 se materializa en tres componentes: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda.

Estamos convencidos que esta forma de hacer negocios seguirá impulsando el liderazgo del grupo, y nos ayudará a prepararnos para afrontar los desafíos y las oportunidades de la competitividad sustentable de cara al futuro. Los invito entonces a recorrer las páginas de nuestro onceavo Reporte de Sustentabilidad, y a sumarse a contribuir entre todos, a cuidar hoy el mundo de mañana.



**Luis A. Pagani**  
Presidente de Grupo Arcor



# MENSAJE DEL GERENTE CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD



Durante 2015 Arcor continuó avanzando en los desafíos y metas propuestas para integrar la sustentabilidad en la estrategia del negocio, en el desempeño de las personas y en el sistema de gestión.

Un total de 840 iniciativas de sustentabilidad fueron incluidas en los planes operativos de los negocios del grupo, complementadas por 14 proyectos corporativos liderados por el Comité de Sustentabilidad. A su vez, 780 colaboradores de niveles gerenciales y de jefatura establecieron objetivos específicos de sustentabilidad, y por primera vez este año 1.598 colaboradores fueron alcanzados por objetivos divisionales vinculados al tema. También cabe destacar los avances en el *Scorecard* de Sustentabilidad, una plataforma que actualmente presenta la evolución de 38 indicadores clave de los últimos 4 años.

A lo largo del año, Arcor continuó trabajando junto a sus *stakeholders*. Puertas adentro, se avanzó con los proyectos de Inclusión de Personas con Discapacidad y Equidad de Género, y en iniciativas para mejorar el clima laboral y el bienestar de las personas.

Asimismo, se lograron resultados concretos en la cadena de valor: \$ 3.961.190 en compras inclusivas responsables,

el programa de negocios inclusivos en Chile, el Índice de calidad comercial y sustentabilidad para proveedores, 68 iniciativas de sustentabilidad en las operaciones logísticas y los avances del Programa de Agro Sustentable.

Como parte del compromiso de Grupo Arcor con la vida activa y nutrición saludable, se ha avanzado en el cumplimiento de las metas establecidas para la reducción de grasas trans y contenido de sodio en los productos del grupo, y se lanzaron nuevos "alimentos con atributos especiales" para el beneficio nutricional y bienestar.

Este año también se impulsó el diálogo con las comunidades a través de un estudio de percepción en 12 localidades de Argentina que, junto con la Matriz de Impactos Empresa-Comunidad, contribuirá a evaluar los impactos que la operación industrial produce en las comunidades donde se encuentran alojadas las bases del grupo.

El cuidado del ambiente es un eje clave de la gestión sustentable de Arcor y el grupo siguió trabajando en iniciativas para el uso racional del agua, el packaging, y la eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global. Además, a través del programa de formación ambiental Ser Parte queremos

sumar a las comunidades al compromiso con el cuidado del ambiente, llegando este año a 6.000 niños y niñas que fueron capacitados como promotores ambientales.

En este camino, la humildad y la actitud de aprendizaje seguirán siendo fundamentales para escuchar, compartir buenas prácticas, formarse y trabajar conjuntamente con diversos actores y organizaciones.

Agradecemos a todos los colaboradores que hicieron posible la elaboración de esta publicación, que esperamos continuará fortaleciendo el diálogo con todas aquellas personas con quienes nos relacionamos. Quedamos abiertos a recibir sus sugerencias, y continuar así mejorando nuestra gestión y rendición de cuentas a futuro.

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

**Claudio Giomi**

Gerente Corporativo de Sustentabilidad





# DESTACADOS DE LA GESTIÓN SUSTENTABLE 2015

## COMPROMISO GENERAL CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE

- 840 iniciativas de sustentabilidad incluidas en los planes operativos.
- 14 proyectos corporativos liderados por el Comité de Sustentabilidad.
- 780 colaboradores de niveles de conducción con objetivos individuales de sustentabilidad.
- 1.598 colaboradores alcanzados por objetivos divisionales de sustentabilidad.
- Lanzamiento del *Scorecard* de Sustentabilidad con la evolución de 38 indicadores de los últimos 4 años.
- 11.578 integrantes de la cadena de valor formados en sustentabilidad.
- Diálogo con 4.455 consumidores a través de encuestas de sustentabilidad en Brasil.
- Desarrollo del Programa REconocer: Índice de calidad comercial y sustentabilidad en proveedores.
- 100% de los contratos con proveedores fazón incluyen como requisito que el proveedor esté aprobado en aspectos de calidad y socio-económico-ambientales.
- Programa de Agro Sustentable con foco en: cereales, azúcar, frutas y hortalizas, grasas y aceites, cacao, pescados y leche.
- 19 comités de relaciones con la comunidad en Argentina y Chile.
- Diseño de una matriz de impacto empresa-comunidad.
- Estudios de percepción en 12 comunidades.
- Creación de Fundación Arcor Chile.
- \$78.385.132 destinados a la inversión social.
- 97.387 niños y niñas beneficiados por 127 proyectos de inversión social en infancia.
- 1.711.600 kg de productos donados a más de 3.000 organizaciones beneficiarias en Argentina, Brasil y Chile.
- 6.000 niños y niñas capacitados por el Programa de Formación Ambiental Ser Parte.



## RESPECTO Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES

- Lanzamiento de la Política de Compromiso con los Derechos del Niño.
- 133 personas con discapacidad integradas al equipo de trabajo en Argentina, Brasil y Chile.
- 74 jóvenes realizaron pasantías secundarias en el marco del Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas.
- 50% de mujeres en el Programa de Jóvenes Profesionales.
- Implementación de un lactario para las colaboradoras que han sido mamás.
- Contratación de proveedores locales en el 96% de las operaciones.
- 79% del personal contratado para proveer el servicio de vigilancia capacitado en sustentabilidad y derechos humanos.
- 5.092 proveedores en Argentina firmaron la Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable.
- Participación de 305 niños y niñas hijos de cosecheros frutihortícolas en 17 Centros de Desarrollo Infantil en el marco del proyecto contra el trabajo infantil.
- Firma de 55 Adendas a los Contratos Comerciales en las que el productor se compromete a erradicar el trabajo infantil en su actividad productiva.
- Desarrollo de compras inclusivas responsables por \$3.961.190 en Argentina y Chile.
- 130 almacenes participaron en el proyecto de negocios inclusivos desde 2013.



## VIDA ACTIVA Y NUTRICIÓN SALUDABLE

- 96% de los proveedores de insumos y materiales productivos del grupo calificados en calidad y seguridad alimentaria.
- 614 auditorías de calidad y seguridad alimentaria en la cadena de abastecimiento.
- 85,6% de las unidades elaboradas por el grupo provienen de plantas con certificación BRC.
- Creación del Comité Corporativo de Nutrición y Hábitos de Vida Saludable.
- Más del 90% de cumplimiento de las metas establecidas para la reducción de grasas trans y contenido de sodio.
- Convenios con autoridades sanitarias para la reducción de sodio en Argentina y Brasil.
- Abordaje del tema azúcares desde un enfoque nutricional, tecnológico, económico y mediático.
- Lanzamiento de “alimentos con atributos especiales” para el beneficio nutricional y bienestar.
- 229 productos libres de gluten aprobados por la autoridad sanitaria.
- 1.587 presentaciones de productos con esquema GDA en la rotulación de los envases.
- 133 iniciativas para la promoción de Hábitos de Vida Saludable llevadas a cabo por Grupo Arcor.
- 47 proyectos apoyados en escuelas de 13 comunidades de Argentina, Brasil y Chile en el marco del programa “Escuela en Movimiento”.



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

- Inventario GEI en todas las plantas de Grupo Arcor en Argentina y Chile.
- 39% del total de la energía eléctrica utilizada proviene de fuentes renovables.
- 85% de residuos reciclados en las plantas de transformación primaria y consumo masivo.



## USO RACIONAL DEL AGUA

- 89 iniciativas para el uso racional del agua incluidas en los planes operativos de los negocios del grupo.
- U\$S 5.440.000 de inversión en infraestructura para el tratamiento de efluente líquido.



## USO RACIONAL DEL PACKAGING

- Política de Abastecimiento de Papel Sustentable.
- Certificación FSC en las cuatro plantas de Cartocor Argentina.
- 82% del papel utilizado en cajas y separadores de cartón corrugado y estuches de cartulina en las plantas de consumo masivo fue de origen sustentable.
- Evaluación del desempeño ambiental del packaging de los productos.



# UNA EMPRESA SUSTENTABLE







# UNA EMPRESA QUE MIRA HACIA EL FUTURO



Arcor fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba (Argentina), con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo.

Con un crecimiento sostenido, la compañía se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados.

Gestionando sus negocios de manera sustentable, hoy 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 HOY

**21 MIL**  
colaboradores

**1<sup>er</sup>**

EXPORTADOR DE GOLOSINAS EN  
ARGENTINA, BRASIL, CHILE Y PERÚ

**40 PLANTAS**  
INDUSTRIALES  
EN LATINOAMÉRICA

**135 MIL TONELADAS**  
DE AZÚCAR AL AÑO

**PRINCIPAL EMPRESA**  
DE ALIMENTOS DE ARGENTINA

**MÁS DE 989 MIL**  
PUNTOS DE VENTA EN LA REGIÓN

SISTEMA DE GESTIÓN  
INTEGRAL CERTIFICADO:  
**39 ISO 14001 Y**  
**30 OHSAS 18001**

EXPORTA A MÁS DE  
**120 PAÍSES**

**MÁS DE 10 MILLONES**  
DE PERSONAS ALCANZADAS EN REDES SOCIALES

**MÁS DE 78 MILLONES**  
DE PESOS EN INVERSIÓN SOCIAL

**1<sup>er</sup>**

PRODUCTOR MUNDIAL  
DE CAMELOS

**19**

CENTROS DE  
DISTRIBUCIÓN  
A LO LARGO DE  
LATINOAMÉRICA

ELABORA EL PACKAGING DE SUS PRODUCTOS  
Y ES LÍDER ARGENTINO EN LA  
PRODUCCIÓN DE CARTÓN CORRUGADO

**U\$S 3.200**  
MILLONES EN VENTAS

PRODUCE 75 MIL  
LITROS DE LECHE

EMPRESA LÍDER EN  
GALLETAS, ALFAJORES Y  
CEREALES EN LA REGIÓN

**11**  
OFICINAS COMERCIALES  
DISTRIBUIDAS EN AMÉRICA, EUROPA Y ASIA

# ARCOR EN EL MUNDO



## Oficinas Comerciales

### AMÉRICA DEL SUR

**UNIDAL VENEZUELA S.A.** Caracas, Venezuela (2005)  
**INDUSTRIA DOS EN UNO DE COLOMBIA LTD.** Bogotá, Colombia (1998)

**UNIDAL ECUADOR S.A.** Guayaquil, Ecuador (1998)  
**ARCOR ALIMENTOS BOLIVIA S.A.** Santa Cruz de la Sierra, Bolivia (2004)  
**ARCORPAR S.A.** Asunción, Paraguay (1976)

**VAN DAM S.A.** Montevideo, Uruguay (1979)  
**GAP REGIONAL SERVICES S.A.** Montevideo, Uruguay (2008)  
**ARCOR S.A.I.C.** Buenos Aires, Argentina (Oficina Central)  
**ARCOR S.A.I.C.** Córdoba, Argentina (Oficina Central)

### AMÉRICA DEL NORTE

**ARCOR USA INC.** Miami, EE. UU. (1993)  
**UNIDAL MÉXICO S.A. de C.V.** México D.F., México (2000)

### EUROPA

**ARCOR A.G. (S.A. LTD.) SUC. EN ESPAÑA.** Barcelona, España (2002)

### ASIA

**ARCOR TRADING (SHANGHÁI) CO., LTD.** Shanghái, China (2006)



# 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)

### Rio 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., Río Seco (1994)

### Mendoza

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

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

### San Juan

La Campagnola S.A.C.I., 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)  
Arcor S.A.I.C., Arroyito (2015)

### San Luis

La Campagnola S.A.C.I., 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, São Paulo (1981)

Arcor do Brasil LTDA., Bragança Paulista, São Paulo (1999)

Bagley do Brasil Alimentos LTDA., Campinas, São Paulo (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. (Bicentenario), Santiago de Chile (2015)  
Bagley Chile S.A. (Cerrillos), Santiago de Chile (1998)  
Cartocor Chile S.A., San Francisco de Mostazal, O'Higgins (2007)

## MÉXICO

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

## PERÚ

Arcor de Perú S.A., Chancay, Huaral (1996)





# NUESTROS NEGOCIOS

Grupo 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 *portfolio* de marcas. Para cumplir con todos estos requisitos, la empresa se encuentra integrada verticalmente en la elaboración de sus insumos estratégicos: materias primas agroindustriales y envases (packaging de productos: cartón corrugado y flexibles).

# GOLOSINAS

Golosinas es el negocio que le dio origen a la empresa y hoy en día Arcor es la empresa más importante de la región en capacidad productiva, volumen de producción, ventas y desarrollo marcario. Cuenta con una gran variedad de golosinas entre las que se destacan: caramelos (rellenos, 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 y *marshmallows*.







## CHOCOLATES

Arcor participa en el Negocio Chocolates desde el año 1970 y hoy cuenta con siete unidades industriales en Latinoamérica desde donde se abastecen las necesidades del grupo en todo el mundo. Elabora una amplia variedad de chocolates tales como: bombones y bocaditos, tabletas, confitados, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales para fechas como Pascuas, Halloween, Navidad, entre otros.



# HELADOS

La actividad de Arcor en el mercado de helados de impulso fue otra apuesta estratégica que comenzó en 2005 transformando los chocolates y las golosinas preferidas de los consumidores en helados. La empresa elabora copas, conos, palitos de agua, cremas bañadas con chocolate y bombones helados.







## ALIMENTOS



Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina. Cuenta con siete plantas industriales que trabajan con una rigurosa selección de materias primas y avanzados procesos tecnológicos. La División de Alimentos 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.



## 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. Con ocho plantas productivas la empresa lanza al mercado más de 40 productos nuevos al año, tales como: cereales, *snacks*, *crackers*, galletas de cereales, galletas surtidas, rellenas, dulces secas, productos navideños, obleas; alfajores y barras de cereal.







## AGRONEGOCIOS

Desde sus inicios, Arcor asumió el compromiso de ofrecer a sus consumidores la mejor calidad. Para poder cumplirlo, se implementó una importante estrategia de autoabastecimiento de sus principales materias primas, siendo una de sus principales fortalezas la integración vertical. Fiel a este principio, hoy el grupo produce fructosa, glucosa, azúcar, almidón de maíz, harina de maíz y sémola en cinco unidades productivas en la Argentina. Además, es uno de los líderes argentinos en la producción de alcohol etílico de cereales y de leche, con siete tambos industriales y 2.900 vacas de ordeño.





## ENVASES

Grupo Arcor se autoabastece de los principales insumos estratégicos, elaborando envases de cartón corrugado y flexible a través de Cartocor, una empresa de Grupo Arcor con nueve unidades productivas, que se ha consolidado como el mayor fabricante de cartón corrugado de Argentina y uno de los líderes en la región. De su producción total, sólo 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.

Bajo la marca Converflex produce envases flexibles; un insumo estratégico para Arcor ya que le permite desarrollar el packaging de sus productos. Converflex se ha posicionado en la industria de la conversión de envases flexibles como un importante referente en la región.



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







## PROCESO INDUSTRIAL CERTIFICADO

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).

Durante 2015 se realizaron varios avances importantes para consolidar al SGI como la principal herramienta para la gestión de las operaciones del grupo:

- Con el objetivo de sistematizar, estandarizar y mejorar continuamente los procesos logísticos y así garantizar el nivel de competitividad exigido por el mercado mundial, se avanzó en la implementación en todas las áreas de logística en Argentina, la expansión en Brasil y la definición de un plan para Chile.
- La consolidación de un acuerdo a nivel corporativo con la empresa certificadora DNV, que alcanzó durante este año al 100% de las certificaciones del grupo, incluyendo la certificación FSC de abastecimiento de papel sustentable de Cartocor en Argentina.

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



## RESULTADOS ECONÓMICOS

A fin de 2015, Grupo Arcor registró un incremento en ventas del 14,5% respecto del año anterior. Los resultados del año atribuibles a los Accionistas de la Sociedad, los cuales ascienden a 327,3 millones de pesos, son producto de las estrategias implementadas, los cuales tuvieron en cuenta la situación particular de cada país en los cuales se opera.

| PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS-FINANCIEROS <sup>1</sup> | AÑO 2015        | AÑO 2014        |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>VENTAS NETAS</b>                                         | <b>27.553,5</b> | <b>24.059,8</b> |
| Gastos de comercialización y administración                 | 6.748,7         | 6.000,6         |
| Sueldos, jornales y cargas sociales                         | 6.886,9         | 5.518,1         |
| Inversión en bienes de uso y otros activos                  | 750,3           | 1.240,2         |
| <b>EBITDA</b>                                               | <b>3.165,7</b>  | <b>2.506,2</b>  |
| <b>TOTAL DE IMPUESTOS<sup>2</sup></b>                       | <b>1.427,8</b>  | <b>1.140,8</b>  |
| Impuestos directos                                          | 652,4           | 529,7           |
| Impuestos, tasas y contribuciones                           | 89,0            | 80,4            |
| Impuesto a las ganancias <sup>3</sup>                       | 686,4           | 530,7           |
| <b>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</b>                          | <b>327,3</b>    | <b>251,9</b>    |
| <b>PAGO A PROVEEDORES DE CAPITAL</b>                        | <b>1.169,5</b>  | <b>1.164,9</b>  |
| <b>CAPITALIZACIÓN TOTAL<sup>4</sup></b>                     | <b>10.813,7</b> | <b>8.872,6</b>  |
| Patrimonio Neto                                             | 3.696,7         | 3.189,8         |
| Préstamos No Corrientes                                     | 4.059,7         | 3.715,8         |
| Préstamos Corrientes                                        | 3.057,3         | 1.967,0         |

(Valores expresados en millones de pesos)

Para más información, ver la Memoria y Balance General 2015 de Grupo Arcor disponible en [www.arcor.com](http://www.arcor.com)

<sup>1</sup> Todas las cifras se encuentran expresados en pesos argentinos, excepto donde se indique lo contrario.

<sup>2</sup> Desglose de impuestos por país (en millones de pesos): Argentina 1318,1 - Bolivia 9 - Brasil 32,1 - Canadá 0,4 - Chile 18,2 - China 0,2 - Colombia 2,3 - Ecuador 2,1 - España 24,6 - Estados Unidos 0,1 - México 7,7 - Paraguay 2,9 - Perú 11,3 - Uruguay 0,5 - Venezuela 0,1.

<sup>3</sup> Incluye impuestos diferidos.

<sup>4</sup> Incluye Patrimonio Neto y el total de Préstamos Financieros del Grupo.



# HITOS DEL AÑO

## Inauguración de la Planta Bicentenario Chile

Con una inversión de U\$S 70 millones, Grupo Arcor inauguró en la comuna de Cerrillos en Santiago, la Planta Bicentenario dedicada a la producción de confites, chicles y chocolates. En 21.000 metros cuadrados de superficie y mediante sus 16 líneas productivas alcanza una capacidad de 31.000 toneladas anuales, con una dotación de 820 trabajadores. Entre las innovaciones

tecnológicas aplicadas para cumplir con los parámetros de sustentabilidad de Arcor, se destaca un sistema de iluminación de bajo consumo energético (LED), y la implementación del Sistema de Gestión Integral que establece lineamientos en materia ambiental, inocuidad alimentaria y condiciones de trabajo que superan las exigencias legales.



## Acuerdo con Mastellone Hermanos

Este año Grupo Arcor selló un acuerdo histórico con Mastellone, la compañía argentina con más de 85 años de historia, líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos. Este acuerdo constituye un significativo avance en la incorporación de nuevos negocios, consolidando al grupo como uno de los más fuertes en el país. Asimismo, implica la asociación entre grandes empresas argentinas, que se unen para encarar de manera conjunta los desafíos del futuro.



## Creación de Fundación Arcor Chile

Como una expresión concreta del compromiso de Grupo Arcor con las comunidades donde está presente, en 2015 se creó Fundación Arcor Chile. Su misión, al igual que sus pares en Argentina y Brasil, es contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades en la

infancia, orientando el trabajo en dos ejes temáticos: primera infancia y promoción de la vida activa. Así, el grupo consolida su estrategia de inversión social a nivel regional, y formaliza y profundiza las acciones que la empresa ya venía desarrollando en beneficio de niños en sectores de vulnerabilidad social.



## Nueva Planta de Molienda Húmeda de Maíz

Con una capacidad de molienda de maíz de 600 toneladas por día, comenzó a operar una nueva planta de procesamiento, ubicada en el Complejo Industrial Arroyito, provincia de Córdoba. Las nuevas instalaciones se suman a las plantas de molienda húmeda de maíz ya

existentes en Misky, provincia de Tucumán y Arroyito, incrementando en un 80% la capacidad de molienda, y están dedicadas principalmente a la elaboración de fructosa y glucosa para abastecer a terceros clientes. Como parte del compromiso de Arcor con el ambiente,

gran parte de la inversión se destinó a la compra de equipos de última generación que reducen el consumo de energía y mejoran el sistema de tratamiento de residuos.





## 135 años de Águila

Para festejar el aniversario se realizaron diferentes acciones, como el rediseño del logo, el lanzamiento de una edición especial de las tabletas Águila cuyo pack rememora la estética de la marca en las décadas del 50' y 60', el diseño de material exclusivo para los puntos de venta, un concurso para los consumidores en redes sociales, videos con recetas en YouTube, lanzamiento en Instagram y un nuevo comercial en TV.



## 25 años en Bolivia

Grupo Arcor cumplió 25 años en el mercado boliviano, siendo una de las 10 empresas líderes de alimentos a nivel local. Está presente con una cartera total que supera los 400 productos, dentro de los que se destacan Bon o Bon, Cofler, Topline, Poosh, Mogul, Hogareñas, Serranitas, Rex, Blow, Rocklets y BC.

## Campaña alimentos en lata

Con el fin de desmitificar las falsas creencias sobre los alimentos enlatados, Arcor desarrolló una estrategia para destacar las ventajas de un envase seguro, práctico y sustentable, que permite mantener las propiedades nutricionales de los alimentos, sin el agregado de conservantes. En alianza con otras organizaciones se lanzó una campaña de prensa bajo el lema “Si viene en lata, es bueno” y una campaña de comunicación con el mensaje “Para mantener lo mejor adentro, también ponemos lo mejor afuera”.



# NUEVA FILOSOFÍA CORPORATIVA

## VISIÓN

Ser una empresa líder de alimentos y golosinas en Latinoamérica y reconocida en el mercado internacional, destacándonos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos negocios.

## MISIÓN

Brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar de alimentos y golosinas de calidad, ricos y saludables transformando así sus vínculos cotidianos en momentos mágicos de encuentro y celebración.

Este año el grupo reformuló su Filosofía Corporativa para que refleje los objetivos estratégicos de la compañía, considere el contexto y el lenguaje actual, sea pertinente para toda la organización a nivel global, creíble e inspiradora.

## DIVERSIDAD

Sabemos que la diversidad enriquece nuestra mirada del mundo. Por eso, fomentamos una cultura interna diversa, en la que la integración de visiones diferentes es una oportunidad de crecimiento.

## VÍNCULOS HUMANOS

Creemos que crecer sólo es posible mediante vínculos de confianza. Por eso, promovemos un clima colaborativo y de cercanía entre quienes trabajan en la empresa y con la comunidad en la que desarrollan su vida cotidiana.

## VALORES



## CERCANÍA Y COMPROMISO CON LA CADENA DE VALOR

Somos una compañía cercana y comprometida con toda la cadena de valor que va desde proveedores, colaboradores y accionistas hasta clientes, consumidores y comunidad en general. Estamos convencidos de que crecemos si todos crecen.

## INTEGRIDAD

Logramos resultados a través de una conducta transparente, coherente y responsable.

## CULTURA INTERNA DE EMPRENDEDORES

Promovemos una cultura interna de emprendedores generando el ámbito que estimula la iniciativa cuidando los recursos. Valoramos y reconocemos el trabajo en equipo, el conocimiento teórico y práctico y la intuición obtenida a través de la experiencia.





• VALERIA ABADI •

Gerente Corporativo de Comunicaciones Institucionales

“En los últimos años, Arcor fue creciendo, evolucionando e ingresando a nuevas categorías y negocios. Al mismo tiempo, el contexto fue cambiando, siendo más competitivo y desafiante. Ante este nuevo escenario, como empresa, sentimos la necesidad de revisar nuestra Filosofía Corporativa. Respetando nuestro ADN, lanzamos una nueva Misión, Visión y Valores que reflejen los objetivos estratégicos y nos inspiren a todos los que formamos parte de Arcor a tener nuevos sueños.”



## CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

El Código de Ética y Conducta de Grupo Arcor establece los Valores, Principios Éticos y Normas de Conducta que orientan la actuación de todos los colaboradores. Es entregado al 100% de las personas que integran Arcor y está disponible en la Intranet junto con una capacitación en *e-learning* que explica sus contenidos.

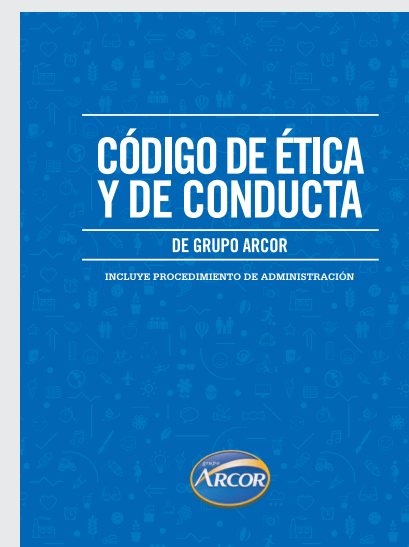
Asimismo, el grupo cuenta con un Comité de Ética y Conducta, órgano designado por el Directorio para resolver las controversias que surgiesen en relación a los contenidos del Código.

Durante 2015 este Comité se reunió 10 veces para tratar diversos temas referidos al Código, incluyendo el análisis y la resolución de las 56 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, fueron recibidas 3.951 Declaraciones de Conflicto de Interés, de las cuales 46 casos manifestaron tener alguna situación para informar, que fueron analizadas y resueltas en el ámbito del Comité de Ética y Conducta.

Se definió para 2016, un acceso directo a la Línea Ética a través de la página web ArcorBuy, destinada a proveedores actuales y potenciales del grupo, para que puedan acceder al mismo y enviar e-mails de consulta o denuncia.





# ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD

En 2015 Grupo Arcor llevó a cabo el tercer ciclo de planificación estratégica de la sustentabilidad, con el objetivo de determinar el conjunto de elementos que guiarán la gestión sustentable de la compañía para el período 2016-2020. Este proceso fue desarrollado en tres etapas, incluyendo un análisis y diagnóstico interno y externo de situación, la definición de lineamientos estratégicos, y finalmente la determinación de la estrategia y los componentes del plan de acción para los próximos años.

Con el objetivo de incrementar el valor corporativo de Grupo Arcor a través de la gestión y el gobierno sustentable de los negocios, la estrategia de sustentabilidad definida para el período 2016-2020 se materializa en tres componentes: identidad sustentable, continuidad operacional y crecimiento de la demanda.







• CECILIA RENA •

Gerente Corporativo de Estrategias de Sustentabilidad

“Identidad sustentable, eficiencia operacional y crecimiento de la demanda, serán los tres pilares de la estrategia de sustentabilidad 2016-2020. Así lo definió el Comité de Sustentabilidad de la compañía, como resultado del tercer ciclo de planificación llevado adelante durante 2015. El objetivo: la sustentabilidad como valor corporativo. En síntesis: Arcor vale más si es sustentable.”





## 3<sup>ER</sup> CICLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SUSTENTABILIDAD

### FASE 1

#### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

- Taller de autodiagnóstico con 38 colaboradores de nivel de conducción, utilizando los indicadores PLARSE.
- 13 entrevistas a gerentes generales y altos mandos de la compañía.
- Análisis evolución de indicadores del *Scorecard* de Sustentabilidad.
- Informe de tendencias mundiales y regionales de sustentabilidad.

### FASE 2

#### LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- Taller con el Comité de Sustentabilidad. Análisis del contexto interno y externo, y definición de foco y lineamientos.

### FASE 3

#### ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN

- Determinación de los pilares de la estrategia y los componentes del plan de acción.
- Elaboración de documento y aprobación final por parte del Comité de Sustentabilidad Arcor.

## ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD 2016-2020

### OBJETIVO GENERAL

Incrementar el valor corporativo de Grupo Arcor a través de la gestión y gobierno sustentable de los negocios.

### COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

#### • Identidad Sustentable

Fortalecer la identidad sustentable, basada en los valores y la cultura como elementos diferenciadores.

#### • Continuidad Operacional

Garantizar la continuidad operacional a través de una gestión sustentable de los negocios.

#### • Crecimiento de la Demanda

Contribuir al crecimiento de la demanda a través de vínculos sustentables.

# LA 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.



Compromiso General



Vida activa y  
nutrición saludable



Uso racional del  
packaging



Uso racional  
del agua



Respeto y protección de  
los derechos humanos  
y laborales



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

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





A su vez, a lo largo del año Arcor dio continuidad al plan establecido en la Estrategia de Sustentabilidad 2013-2015, avanzando en los desafíos y metas propuestas para integrar la sustentabilidad en la estrategia del negocio, en el desempeño de las personas y en el sistema de gestión.

## SUSTENTABILIDAD EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

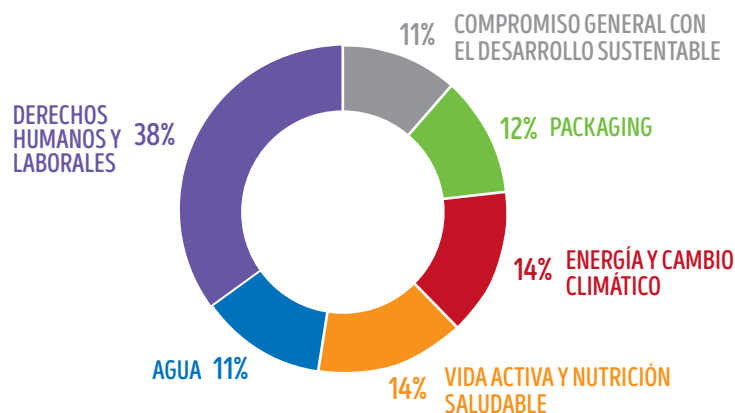
El Plan de Sustentabilidad de la compañía está integrado por las iniciativas incluidas en los planes operativos de los negocios del grupo (POS) y los proyectos corporativos liderados por el Comité de Sustentabilidad Arcor.



En 2015, 840 iniciativas de sustentabilidad fueron incluidas en los POS.

El gráfico a continuación ilustra la distribución de estas iniciativas según los compromisos específicos de la Política de Sustentabilidad Arcor.

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



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



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. Este proceso incluye:

- Lineamientos de planificación,
- Reuniones de *feedback* y análisis de planes con cada negocio,
- Dos instancias de seguimiento para evaluar el cumplimiento de los planes y medir resultados.

Este año, todos los negocios actualizaron sus matrices de riesgos y oportunidades de la sustentabilidad que sirvieron de insumo para armar los planes operativos. En las reuniones de *feedback*, también se utilizaron los indicadores del *Scorecard* de Sustentabilidad como herramienta de monitoreo con cada negocio.

Las iniciativas de sustentabilidad en los POS se complementaron con 14 proyectos corporativos liderados por el Comité de Sustentabilidad, entre ellos: el Programa de Eficiencia Energética, la Política Corporativa de Abastecimiento de Papel Sustentable, la Plataforma Nutricional, el Proyecto de Hábitos de Vida Saludable, el Programa de Agro Sustentable, el Proyecto de Infancia y Empresa, el índice de Calidad Comercial y Sustentabilidad de Proveedores, los proyectos de Equidad de Género y de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad y el Programa de Ergonomía.

## SUSTENTABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS



A su vez, se continuó con la incorporación de la sustentabilidad en el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) de los niveles gerenciales y de jefatura de todo el grupo. Así, un total de 780 colaboradores establecieron objetivos específicos, comprometiéndose a contribuir desde su área de trabajo para que Arcor sea una

empresa sustentable. Además, este año se implementó una prueba piloto en el marco de la cual seis negocios de la compañía definieron objetivos divisionales vinculados a la sustentabilidad, cuyo alcance se extendió a más del 37% de los colaboradores alcanzados por el SGD en todo el grupo.

Para más información, ver el Capítulo “Colaboradores.”



## SUSTENTABILIDAD EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

El Comité Corporativo de Sustentabilidad, los Comités de Sustentabilidad en Chile y Brasil, junto con la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad, conforman el sistema de gestión y gobierno en la empresa, con reporte a la máxima conducción.

Durante 2015 estos comités se reunieron periódicamente; el Comité Corporativo de Sustentabilidad lideró el proceso de planificación estratégica desarrollado este año, y los Comités de Sustentabilidad en Chile y Brasil continuaron definiendo prioridades del contexto local y realizando el seguimiento del plan de sustentabilidad de sus negocios.

A su vez, las reuniones de comité sirvieron para mantener a sus miembros actualizados a través de presentaciones de referentes externos en la temática.



Por otra parte, se puso en marcha la plataforma del *Scorecard* de Sustentabilidad, un tablero de control para medir e informar, de manera sistemática y a nivel corporativo, el progreso de Grupo Arcor en el cumplimiento de su Estrategia de Sustentabilidad. Este año, se trabajó en la mejora de las pantallas de visualización del tablero, que ya cuenta con información de la evolución de 38 indicadores en los últimos 4 años de gestión.



# LA NUEVA AGENDA DE SUSTENTABILIDAD Y UNA MIRADA SOBRE ARCOR

## ENTREVISTA CON SEBASTIÁN BIGORITO

Director Ejecutivo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)



**En el marco del lanzamiento de una nueva agenda de sustentabilidad a nivel global y de la nueva Estrategia de Sustentabilidad 2016-2020 de Grupo Arcor, el Director Ejecutivo del CEADS reflexiona acerca del contexto actual, y las oportunidades y desafíos por delante.**

### ¿QUÉ GRANDES DESAFÍOS PRESENTA EL CONTEXTO MUNDIAL ACTUAL PARA LAS EMPRESAS?

El clima de época es: crisis económica, crisis dirigencial, crisis en el consumo y disminución de la confianza en el sector empresarial. Es un momento en el que empieza a erosionarse aún más la credibilidad de las empresas y, por falta de respuestas de los mercados ante la crisis y mayor intervención de los Estados, aumenta la credibilidad en los gobiernos, que era una tendencia que venía cayendo.

El contexto mundial demuestra que hay baja confianza hacia el sector empresarial, pero al mismo tiempo altas expectativas por parte de la población. Hay que entender que no se trata solo de una foto, sino de una consecuencia que uno podría revertir, minimizar o modificar mediante la reconstrucción de la confianza, tanto desde el punto de vista de la empresa como de la industria.

## EN ESTE CONTEXTO, ¿CÓMO SE RECONSTRUYE CONFIANZA?

El primer requisito para generar confianza es tener transparencia, si mi agenda está oculta no puedo generar confianza.

El sector empresario ha sofisticado un montón sus herramientas a través de reportes, reportes integrados, sistemas de gestión, mecanismos de transparencia, entre otras. Todo eso muchas veces cae en saco roto o se hace cuesta arriba porque falta algo tan básico como la confianza.

Por lo tanto, va a haber una mayor demanda de transparencia, inorgánica pero también funcionalmente, esta cuestión de *compliance* que apunta a tener mayor apertura y niveles de transparencia. No es solamente la gestión sino cómo comunicás esa gestión y cómo lograrás un intercambio con tus grupos de interés.

Y la confianza está muy vinculada al tema de la identidad sustentable. La sustentabilidad es una agenda de construcción de confianza. Es como el huevo y la gallina: para tener una gestión sustentable, se necesita articular y dialogar, pero para eso necesitás confianza.

## ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS CLAVE DE LA NUEVA AGENDA DE SUSTENTABILIDAD A NIVEL GLOBAL?

Hay consenso entre los principales actores de peso acerca de la necesidad de que las empresas se involucren mucho más en el desarrollo económico y social de los países.

Esto se puede ver en tres hitos que forman un triángulo clave: la Encíclica *Laudato Si'* del papa Francisco, la cumbre climática de París de 2015 (COP21) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que fijó Naciones Unidas de cara al año 2030. Los tres hitos disparan procesos en los cuales el rol de la empresa respecto a la sociedad es mucho más activo a lo tradicional.

Hoy por hoy, la sustentabilidad es una agenda de construcción de confianza. Por eso es fundamental ser transparente, tener una agenda abierta y obtener la licencia social para operar, innovar y crecer, por parte de las comunidades.

La nueva agenda le da una oportunidad histórica al empresariado para recuperar la confianza. Los mecanismos de relacionamiento público, de imagen y reputacionales ya no alcanzan. Acá lo que importa es cómo la empresa se muestra como parte de la solución a los desafíos del desarrollo sustentable.

## FRENTE A ESTE ESCENARIO, ¿CÓMO VES LA EVOLUCIÓN DE ARCOR EN MATERIA DE SUSTENTABILIDAD?

Arcor lo ha entendido muy bien y ha evolucionado progresivamente en su agenda de sustentabilidad.

Por ejemplo, cómo pasaron de la RSE a un concepto de Sustentabilidad y cómo empezaron a incorporar variables vinculadas al negocio, como hablar de agregar valor corporativo. Eso es lo que están haciendo las grandes empresas del mundo.

La nueva Estrategia de Sustentabilidad 2016-2020 de Grupo Arcor refleja el compromiso con abordar los principales desafíos

que presenta esta nueva agenda de sustentabilidad. El tema de la confianza lo están vinculando con la agenda de sustentabilidad a partir de la identidad. La parte de la licencia social la están canalizando mediante el eje de la licencia operacional. Y los tres componentes de la estrategia están interconectados entre sí: la identidad sustentable, la continuidad operacional, y el crecimiento de la demanda.

Por ejemplo, cuando se habla del crecimiento de la demanda de los productos de una industria agroalimenticia basada fuertemente en los recursos naturales, hay que comprender la dependencia de esa demanda en la salud del ecosistema. Es decir, hoy en día lo que se está analizando es cuánto dependen las empresas del ecosistema, y cómo hay que invertir en infraestructura natural para poder contar con el abastecimiento que permita dar respuesta a ese crecimiento de demanda.

El hecho de ser una empresa nacional con una buena imagen de marca contribuye a recuperar la confianza de la población, pero también hay un foco claro en la cadena de valor para lograr operaciones eficientes sin descuidar los tres ejes de desarrollo: social, ambiental y económico. Ya no alcanza solamente con cumplir la ley, sino que también hay que demostrar cuál es el aporte concreto de la compañía con el bienestar de las comunidades.

Claramente, Arcor está alineada con la agenda global de sustentabilidad y eso es muy bueno en un momento en que la Argentina se vuelve a abrir al mundo. Personalmente, yo invertiría en Arcor. ●



# GOBERNANZA DE LA SUSTENTABILIDAD



## DIRECTORIO

El Directorio es el máximo órgano de administración de la Sociedad, y como tal, evalúa y aprueba los planes estratégicos y operativos.

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 reúnen 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 Arcor S.A.I.C. al 31/12/2015

### PRESIDENTE

Sr. Luis Alejandro PAGANI

### VICEPRESIDENTE

Sr. Alfredo Gustavo PAGANI

### SECRETARIO

Sr. Jorge Luis SEVESO

### DIRECTORES TITULARES

Sr. José Enrique MARTÍN

Sr. Hugo Enrique LAFAYE

Sr. Alejandro Fabián FERNÁNDEZ

Sr. Víctor Daniel MARTÍN

Srta. Lilia María PAGANI

Sra. Claudia Susana PAGANI de MARTÍN

### DIRECTORES SUPLENTE

Sra. Karina Ana Mercedes PAGANI de CAÑARTE

Sra. María Rosa PAGANI de BABINI

Sra. Zunilda Ramona GIORDANO de MARANZANA



## 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 revisión del presupuesto anual, la evaluación de fuentes alternativas de financiamiento, planes de inversiones y nuevos negocios.

**COMITÉ DE AUDITORÍA:** entre sus funciones se incluyen supervisar el funcionamiento de los sistemas de control interno y del sistema administrativo contable; revisar los planes de los auditores internos y externos; y evaluar diferentes servicios prestados por los auditores externos y su relación con la independencia de éstos de acuerdo con lo establecido por las normas contables vigentes.

**COMITÉ DE ÉTICA Y CONDUCTA:** su principal función es velar por el cumplimiento del Código de Ética y Conducta. Está conformado por un director de la Sociedad, la Gerencia General de Recursos Humanos, las Gerencias de Sustentabilidad, Asuntos Legales, y Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI).

**COMITÉ DE RECURSOS HUMANOS:** entre sus funciones, se destaca la de monitorear que la estructura de remuneración

del personal clave se relacione con su desempeño, los riesgos asumidos, y el rendimiento a largo plazo, y la de proponer criterios de selección, como así también la aplicación de políticas de capacitación, retención y sucesión para los miembros de la alta gerencia.

**COMITÉ DE COMPRAS:** su función principal es gestionar y mitigar los riesgos vinculados a la cadena de abastecimiento del grupo. Debe presentar informes al Directorio a fin de definir el perfil de riesgo, las políticas y estrategias vinculadas al abastecimiento de materias primas, material de empaque, equipamiento, materiales auxiliares y servicios. Está conformado por un miembro del Directorio, el Gerente General de Finanzas, el Gerente General de Operaciones y *Supply Chain* y con la participación del Gerente Corporativo de Suministros.

**COMITÉ CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD:** está conformado por integrantes de la alta gerencia y por el Presidente del Directorio, quien es a su vez el presidente de este comité, y lidera las definiciones estratégicas, recibiendo periódicamente informes con los avances en la gestión sustentable del negocio. Dentro de sus funciones se encuentran:

- Asesorar a la Dirección en todos los aspectos relacionados a la sustentabilidad, apoyando la identificación y el tratamiento de riesgos y oportunidades de impacto relevante para el grupo.
- Establecer prioridades e implementar políticas, estrategias y acciones corporativas, relacionadas a la sustentabilidad de los negocios de Arcor.
- Evaluar el desempeño de la empresa respecto a la sustentabilidad de sus negocios, y monitorear y minimizar los impactos ambientales y sociales que emergen de sus operaciones.
- Evaluar y formular recomendaciones acerca de la sustentabilidad con respecto a la estrategia de relacionamiento de la compañía con sus diversos públicos.
- Dar seguimiento y evaluar la implementación del Plan de Sustentabilidad de Arcor.
- Asegurar que existan las políticas de comunicación adecuadas y que sean efectivas para construir y proteger la reputación de Arcor interna y externamente, como empresa sustentable.



## COMISIÓN FISCALIZADORA

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.

## DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los productos de Arcor generan oportunidades para alimentar vínculos entre las personas. Trabajar día a día para fortalecer las relaciones con todos los grupos de interés es fundamental para ser una compañía cercana y comprometida. Es por ello, que el grupo cuenta con diversas herramientas y canales de comunicación para escuchar, cuidar y respetar los intereses de las personas con las que se relaciona.

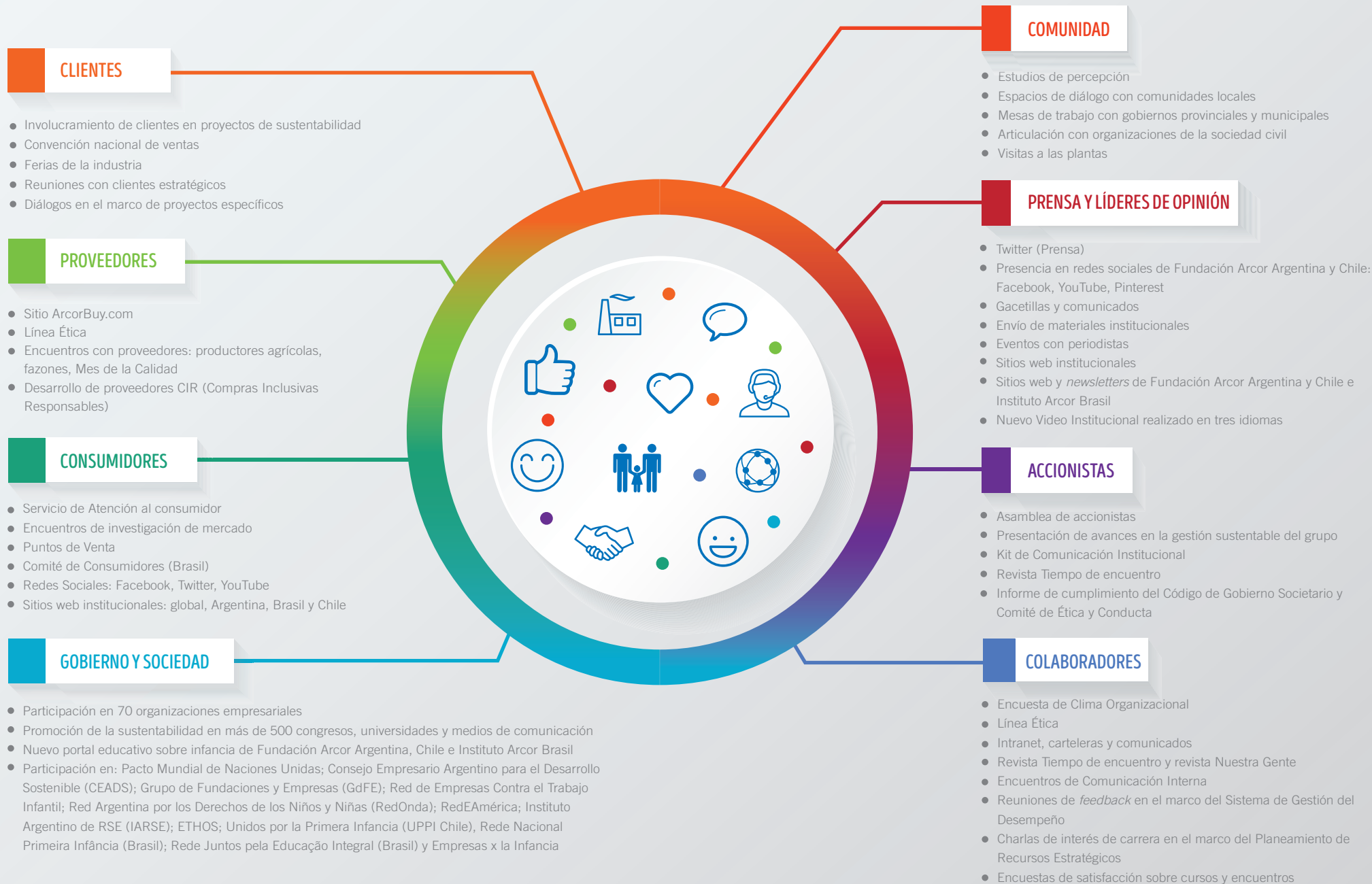
## Comisión Fiscalizadora de Arcor S.A.I.C. al 31/12/2015

|                    |                                                                                                    |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SÍNDICOS TITULARES | Sr. Victor Jorge ARAMBURU *<br>Sr. Gabriel Horacio GROSSO *<br>Sr. Carlos Gabriel GAIDO *          |
| SÍNDICOS SUPLENTE  | Sr. Hugo Pedro GIANOTTI *<br>Sr. Alcides Marcelo Francisco TESTA *<br>Sr. Daniel Alberto BERGESE * |

\* Miembros independientes



# Alimentando vínculos para el desarrollo





## POLÍTICA DE COMPROMISO CON LOS DERECHOS DEL NIÑO

Desde hace años Grupo Arcor trabaja para revalorizar el lugar de la infancia, contribuyendo a la construcción de una sociedad con oportunidades para todos, a partir de la integración transversal del tema en la empresa, el trabajo conjunto con todos sus grupos de interés y la participación activa para incidir en las políticas públicas.

En 2015 Arcor dio un paso más para formalizar este compromiso. El Comité Corporativo de Sustentabilidad aprobó la “Política de Compromiso con los Derechos del Niño”, consolidando el lugar estratégico que tiene para la empresa este tema.

La política se enmarca en el Código de Ética y de Conducta del grupo y en la Política de Sustentabilidad, y orienta y regula el trabajo de la compañía en su relación con la infancia. Define el compromiso de la empresa por respetar y promover los derechos del niño en todas las áreas de la gestión de la compañía, tal como lo sugiere la Iniciativa Derechos del Niño y Principios Empresariales lanzada por

el Pacto Global de Naciones Unidas, UNICEF y Save the Children.

Concretamente, establece los siguientes compromisos de Grupo Arcor con los Derechos del Niño:

- 1.** Respetar y promover los derechos de los niños como parte central de su estrategia de sustentabilidad.
- 2.** Erradicar el trabajo infantil en todas las actividades empresariales de las operaciones propias y hacerlo extensivo a lo largo de la cadena de valor.
- 3.** Proporcionar un trabajo digno que apoye a los trabajadores, hombres y mujeres en su papel de padres y cuidadores.
- 4.** Asegurar la protección de los niños en las actividades e instalaciones empresariales.
- 5.** Garantizar que los productos y servicios sean seguros para los niños.

**6.** Utilizar la comunicación institucional y el marketing de manera que respeten y apoyen los derechos del niño.

**7.** Respetar y promover los derechos del niño en relación al medio ambiente, disposiciones de seguridad y situaciones de emergencia.

**8.** Reforzar los esfuerzos de la comunidad y los gobiernos para hacer efectivos los derechos del niño.

Todos los colaboradores de Arcor deben velar por el cumplimiento de esta política, y el grupo de trabajo Empresa-Infancia es responsable de cuidar que se respeten y promuevan los derechos de los niños en las operaciones de la compañía. A su vez, la Línea Ética se establece como el mecanismo de reclamo vinculado a la infancia, y el Comité de Ética y de Conducta como el órgano encargado de resolver cualquier tema relacionado al cumplimiento de los contenidos de la política.



Este año, Grupo Arcor desarrolló una campaña regional como empresa comprometida con los derechos de la infancia, por medio de su inversión social a través de Fundación Arcor Argentina, Fundación Arcor Chile e Instituto Arcor Brasil. Sobre estos ejes de trabajo, y con el propósito de sensibilizar a los diferentes actores tanto del sector público como del privado, recreando el espacio de la niñez como responsabilidad de todos, se llevó adelante una estrategia de movilización y difusión con foco en las temáticas que trabaja el grupo.

# RANKINGS Y RECONOCIMIENTOS 2015



2015 Global Top 100 Candy Companies: Wow! What a year for acquisitions



## “GLOBAL TOP 100” - CANDY INDUSTRY

8° puesto de productores de *confectionery*, posicionándose como la primera empresa latinoamericana del sector dentro del ranking.

## PREMIOS EIKON - REVISTA IMAGEN

Grupo Arcor fue ganador de tres premios Eikon a la excelencia en la comunicación institucional. El “Kit de Comunicación Institucional Grupo Arcor 2014” en la categoría Comunicaciones Financieras o con los Inversores, en la categoría de Relaciones con los Consumidores por la “Campaña Mes del Celíaco” y en la categoría “Relaciones con la Prensa” por la campaña “Bagley 150 años”. A su vez, Fundación Arcor recibió el Eikon de Plata en la categoría “Campaña Social Media” por difundir a través de su plan integral contenidos que buscan generar igualdad de oportunidades educativas para niños y niñas.



## Ranking de prestigio em

| Pto. | Empresa             | Rubro            |
|------|---------------------|------------------|
| 1    | Arcor               | Alimentaria      |
| 2    | Coca-Cola           | Bebidas s/ alcol |
| 3    | Unilever            | Cosmética/imp    |
| 4    | Google              | Servicios de int |
| 5    | American Express    | Tarjeta de crédi |
| 6    | YPF                 | Petrolera/petroc |
| 7    | Kimberly Clark Arg. | Cosmética/imp    |
| 8    | Mercedes-Benz Arg.  | Automotriz/auto  |
| 9    | Mastellone Hnos.    | Alimentaria      |
| 10   | Tecno               | Automatizante    |

ámbito financiero

## PREMIOS PRESTIGIO - ÁMBITO FINANCIERO

1° puesto en la encuesta realizada por CEOP LATAM, y 2° lugar en la categoría que premia a las empresas que han implementado un modelo de negocio sustentable.



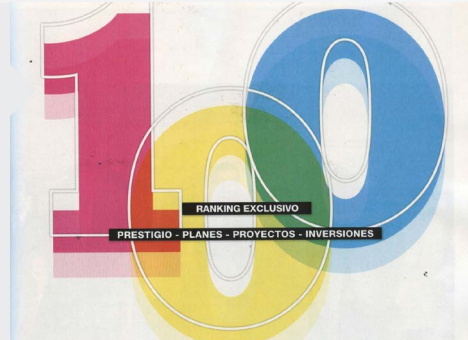
## EMPRESA DE LOS SUEÑOS DE LOS JÓVENES - COMPAÑÍA DE TALENTOS

5° puesto en el ranking que identifica a las empresas más deseadas por los jóvenes que están comenzando una carrera profesional.



## RANKING DE IMAGEN - REVISTA APERTURA

1° puesto en el Ranking de Imagen 2014 y 1° puesto en la categoría de Gestión Sustentable.



## PREMIO AL EXPORTADOR ENTRERRIANO

Cartocor fue distinguida en la categoría de RSE por su labor junto a Fundación Arcor en su entorno social local y regional.



## América economía

## RANKING DE LAS 100 MULTILATINAS - AMÉRICA ECONOMÍA

52° puesto entre las 100 empresas más globales de la región.



## PREMIO CFO DEL AÑO - APERTURA

El Gerente General de Finanzas de Grupo Arcor, Gustavo Macchi, fue elegido CFO del Año 2015.



## RANKING DE LAS EMPRESAS MÁS ÉTICAS Y RESPONSABLES - CLARÍN

Arcor considerada la empresa más responsable y con mejor gobierno corporativo de la Argentina.

### Las 100 empresas más responsables y con el mejor management

Arcor lidera el ranking con puntaje ideal. El top five lo completan Unilever, Coca-Cola, Galicia y Natura, dice un estudio privado.

El ranking de las 100 empresas más responsables y con el mejor management, elaborado por el equipo de investigación de la consultora KPMG-España, es el más completo que se ha realizado en el mundo. Incluye a las 100 empresas más responsables y con el mejor management, elaboradas por el equipo de investigación de la consultora KPMG-España.

El estudio de las 100 empresas más responsables y con el mejor management, elaborado por el equipo de investigación de la consultora KPMG-España, es el más completo que se ha realizado en el mundo. Incluye a las 100 empresas más responsables y con el mejor management, elaboradas por el equipo de investigación de la consultora KPMG-España.

De todas las compañías, Arcor fue la que obtuvo el puntaje más alto, con un puntaje de 100 puntos.

El estudio de las 100 empresas más responsables y con el mejor management, elaborado por el equipo de investigación de la consultora KPMG-España, es el más completo que se ha realizado en el mundo. Incluye a las 100 empresas más responsables y con el mejor management, elaboradas por el equipo de investigación de la consultora KPMG-España.

| MISCO 2005                  |            |        |                                                                    |                  |                                    |                      |         |
|-----------------------------|------------|--------|--------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|----------------------|---------|
| Ranking general de empresas |            |        |                                                                    |                  |                                    |                      |         |
|                             |            |        | 33°                                                                | Repsol           | 0.360                              | 67°                  | Inditex |
|                             |            |        | 34°                                                                | Amazon.com       | 0.310                              | 68°                  | Walmart |
| 1                           | Arcor      | 10.000 | 35° <td>Le Monde</td> <td>0.310</td> <td>69°<td>Walmart</td></td>  | Le Monde         | 0.310                              | 69° <td>Walmart</td> | Walmart |
| 2                           | Unilever   | 7.000  | 36° <td>Amazon.com</td> <td>0.290<td>70°<td>Walmart</td></td></td> | Amazon.com       | 0.290 <td>70°<td>Walmart</td></td> | 70° <td>Walmart</td> | Walmart |
| 3                           | Coca-Cola  | 7.000  | 37° <td>Repsol</td> <td>0.290</td> <td>71°<td>Inditex</td></td>    | Repsol           | 0.290                              | 71° <td>Inditex</td> | Inditex |
| 4                           | Amazon.com | 7.000  | 38° <td>Le Monde</td> <td>0.280</td> <td>72°<td>Inditex</td></td>  | Le Monde         | 0.280                              | 72° <td>Inditex</td> | Inditex |
| 5                           | Natura     | 7.000  | 39°                                                                | Repsol           | 0.280                              | 73° <td>Inditex</td> | Inditex |
| 6                           | Walmart    | 7.000  | 40°                                                                | Amazon TV        | 0.270                              | 74° <td>Inditex</td> | Inditex |
| 7                           | Walmart    | 7.000  | 41°                                                                | El País (España) | 0.160                              | 75° <td>Inditex</td> | Inditex |
| 8                           | Walmart    | 7.000  | 42°                                                                | Comcast          | 0.150                              | 76° <td>Inditex</td> | Inditex |
| 9                           | Walmart    | 7.000  | 43°                                                                | Google           | 0.150                              | 77° <td>Inditex</td> | Inditex |
| 10                          | Walmart    | 7.000  | 44°                                                                | Phelps           | 0.150 <td>78°<td>Inditex</td></td> | 78° <td>Inditex</td> | Inditex |
| 11                          | Repsol     | 7.000  | 45°                                                                | Repsol           | 0.160                              | 79°                  | Inditex |
| 12                          | Comcast    | 6.000  | 46°                                                                | Amazon           | 0.140                              | 80°                  | Inditex |
| 13                          | Google     | 0.070  | 47°                                                                | Amazon           | 0.140                              | 81°                  | Inditex |
| 14                          | Google     | 0.060  | 48°                                                                | Le Monde         | 0.140                              | 82°                  | Inditex |
| 15                          | Repsol     | 0.790  | 49°                                                                | Google           | 0.130                              | 83°                  | Inditex |
| 16                          | Walmart    | 0.760  | 50°                                                                | Microsoft        | 0.100                              | 84°                  | Inditex |
| 17                          | Repsol     | 0.240  | 51°                                                                | Repsol           | 0.100                              | 85°                  | Inditex |
| 18                          | Inditex    | 0.220  | 52°                                                                | Inditex          | 0.100                              | 86°                  | Inditex |
| 19                          | Walmart    | 0.430  | 53°                                                                | Inditex          | 0.100                              | 87°                  | Inditex |
| 20                          | Repsol     | 0.420  | 54°                                                                | Repsol           | 0.100                              | 88°                  | Inditex |
| 21                          | Inditex    | 0.420  | 55°                                                                | Repsol           | 0.100                              | 89°                  | Inditex |
| 22                          | Inditex    | 0.420  | 56°                                                                | Amazon.com       | 0.100                              | 90°                  | Inditex |



## PREMIO EMPRENDEDOR SOLIDARIO - FORO ECUMÉNICO SOCIAL

Fundación Arcor recibió el reconocimiento de "Emprendedor Solidario" en la categoría empresas, por su Programa Escuela en Movimiento.



79° para Arcor Brasil en la categoría Bienes de Consumo, y única empresa premiada en el segmento de chocolates y golosinas del país.



En el marco de los 10 años del Programa de RSE- donde participan empresas, organizaciones de trabajadores y cámaras empresariales-, Grupo Arcor fue distinguida como empresa que desarrolla una cultura de responsabilidad social.



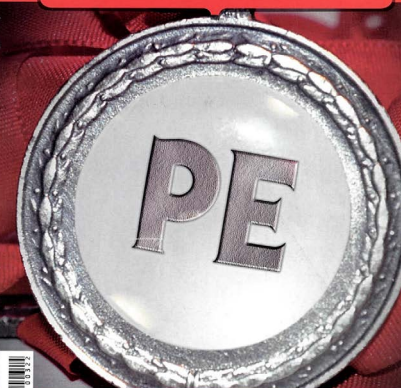
| TOP TEN |                                    | PUNTOS | FEB. 2014 |
|---------|------------------------------------|--------|-----------|
| 1º      | Arcor<br>Alimentación              | 10.000 | 1º        |
| 2º      | Unilever<br>Perfumery y cosméticos | 8.937  | 6º        |
| 3º      | Techint<br>Perfumery y metalurgia  | 7.845  | 2º        |
| 4º      | Coca-Cola<br>Bebidas               | 7.587  | 3º        |
| 5º      | Quilmes<br>Bebidas                 | 6.910  | 5º        |
| 6º      | Mercedes-Benz<br>Automóvil         | 6.893  | 7º        |
| 7º      | Toyota<br>Automóvil                | 6.819  | 11º       |

## RANKING DE REPUTACIÓN CORPORATIVA - CLARÍN

1° puesto en la sexta edición del MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), que mide el reconocimiento que hacen de una empresa sus principales grupos de interés, y Luis Pagani lideró el ranking de los 100 empresarios más destacados en el ámbito local.

**PRENSA ECONOMICA** AÑO XL - N°322 - 2014 - \$4.000

## PRESTIGIO EMPRESARIO



*Lo que se viene*  
Perspectivas Económicas 2015

## RANKING DE PRESTIGIO EMPRESARIO - PRENSA ECONÓMICA

1° puesto en el Ranking de Prestigio Empresario, y Luis Pagani, Presidente del grupo, fue reconocido como el empresario más prestigioso de la Argentina por 11° año consecutivo. Asimismo, Arcor obtuvo el 1° lugar en la categoría de Responsabilidad Social del ranking.





COLABORADORES



# LAS PERSONAS QUE HACEN ARCOR

Más de 20.000 colaboradores en distintas partes del mundo impulsan el crecimiento de Arcor día a día, construyendo una empresa sustentable que responda a nuevos desafíos y oportunidades, y asegure la competitividad del negocio. Siendo uno de los principales empleadores industriales de América Latina, el grupo promueve el desarrollo y bienestar de su equipo de trabajo, convencido de que la compañía crece a la par de las personas que la integran.

## OPORTUNIDADES PARA TODOS

Arcor brinda oportunidades de ingreso a partir de procesos confiables y transparentes, desarrollando en los últimos años proyectos específicos que promueven la inclusión y la diversidad en la compañía.

A partir de su Plan de Vinculación con Universidades de Interés el grupo busca posicionarse como un lugar de preferencia para los mejores talentos en el mercado laboral. En 2015 participó en 42 encuentros con universidades nacionales e internacionales, abarcando congresos, ferias de empleo, visitas a las plantas de la empresa y presentaciones institucionales, transmitiendo su propuesta de valor sustentable a potenciales candidatos. En este marco, la empresa ha establecido 50 convenios con Universidades para el desarrollo de pasantías, habiendo ingresado este año 89 pasantes terciarios y universitarios.



### NUESTRO EQUIPO EN NÚMEROS

| CAPITAL HUMANO <sup>1</sup>                     | 2015          |              |               | 2014          |
|-------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
|                                                 | HOMBRES       | MUJERES      | TOTAL         | TOTAL         |
| <b>CANTIDAD TOTAL</b>                           | <b>15.550</b> | <b>5.131</b> | <b>20.681</b> | <b>19.889</b> |
| <b>POR PAÍS</b>                                 |               |              |               |               |
| Argentina                                       | 10.396        | 2.645        | 13.041        | 12.372        |
| Brasil                                          | 2.520         | 1.728        | 4.248         | 4.081         |
| Chile                                           | 1.454         | 151          | 1.605         | 1.739         |
| Perú                                            | 301           | 39           | 340           | 329           |
| México                                          | 667           | 419          | 1.086         | 992           |
| Resto del mundo                                 | 212           | 149          | 361           | 376           |
| <b>POR CATEGORÍA</b>                            |               |              |               |               |
| Director                                        | 7             | 5            | 12            | 14            |
| Gerente                                         | 355           | 48           | 403           | 386           |
| Jefe                                            | 597           | 164          | 761           | 729           |
| Analista/supervisor                             | 1.899         | 761          | 2.660         | 2.599         |
| Auxiliar/operario                               | 12.692        | 4.153        | 16.845        | 16.161        |
| Dotación bajo convenio colectivo de trabajo (%) | 81,29%        | 77,7%        | 80,5%         | 88,3%         |

<sup>1</sup> Se modificó la modalidad de cálculo de este indicador, considerando personal propio efectivo, de temporada, eventuales y miembros del Directorio de Arcor SAIC al 31/12/2015.



## PROGRAMA DE VINCULACIÓN CON ESCUELAS TÉCNICAS

Con el fin de asegurar la disponibilidad de recursos técnicos calificados Arcor se vincula con escuelas técnicas contribuyendo con los procesos formativos y la calidad educativa en sus zonas de influencia.

Para ello, el grupo invierte en tres líneas de trabajo: formación de jóvenes en general, capacitación específica a los docentes para mantenerlos actualizados y desarrollo de pasantías en algunas de las plantas industriales de Arcor para asegurar que los jóvenes técnicos puedan realizar una aplicación inmediata de los conocimientos una vez dentro del sector productivo.

En 2015, 13 escuelas participaron del Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas en Argentina, 74 jóvenes realizaron pasantías secundarias y se participó en espacios de articulación escuela-municipio-ministerio.

## ARCOR SIGUE FORMANDO PROFESIONALES

En 2015 resultó 5<sup>ta</sup> en el Ranking "Empresa de los Sueños" y se ubicó en el tercer puesto del Ranking Merco Talento, que evalúa cuáles son aquellas empresas que atraen y retienen el talento.

A lo largo del año, el grupo trabajó en su estrategia de Marca Empleadora con el fin de desarrollar una propuesta de valor atractiva y aspiracional para las nuevas generaciones. En esta primera etapa se buscó conocer cuáles son los motivadores de los jóvenes a la hora de elegir una empresa, qué diferenciales ofrece la marca Arcor y el perfil de los jóvenes a reclutar.

También, se lanzó una campaña de comunicación, en el marco de los programas de Jóvenes Emprendedores y de Pasantías. La campaña está basada en videos testimoniales que cuentan la experiencia de colaboradores que ingresaron a través de estos programas.

Esta campaña contribuyó a duplicar la cantidad de postulaciones respecto del año anterior. En total, se incorporaron 51 jóvenes profesionales en Argentina, Brasil y Chile.



## PROGRAMA BIA

Este año se relanzó el Programa “BIA - Búsquedas Internas Arcor” con una estrategia alineada para Argentina, Brasil y Chile sobre una plataforma con tecnología *Sharepoint*, logrando los siguientes resultados: 104 búsquedas lanzadas, 187 postulaciones y 32% de vacantes cubiertas internamente en Argentina; tres búsquedas lanzadas, 17 postulaciones y 100% de vacantes cubiertas en Chile; y 90 búsquedas publicadas, 268 postulaciones y 31% de vacantes cubiertas en Brasil.



## INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD EN ARCOR

En el marco de su compromiso con la inclusión y diversidad en el ámbito laboral, Arcor lleva adelante proyectos específicos para promover la inclusión de personas con discapacidad y la equidad de género.





## PROYECTO EQUIDAD DE GÉNERO

Este proyecto se desarrolla a partir de tres líneas de acción: flujo de ingresos, conciliación de vida personal y laboral, y sensibilización y capacitación.

Con la meta de aumentar la cantidad de mujeres que se incorporan a la empresa, en las ternas finalistas de cada búsqueda laboral hubo al menos una candidata mujer y un 50% de mujeres en el Programa de Jóvenes Profesionales. A su vez, se llevan a cabo acciones de sensibilización y campañas de comunicación para promover el tema en la empresa.

Además se desarrollan acciones para la conciliación de vida personal y laboral, avanzando en los últimos años para mejorar la protección de la maternidad. Con este fin, en 2015 se avanzó en la implementación del primer lactario para asegurar la comodidad y privacidad de las colaboradoras que han sido mamás. Se continúa también ofreciendo diversos beneficios que incluyen el apoyo económico para colaboradores con hijos pequeños, colonia de verano, kit escolar, jornada reducida por maternidad y un programa de protección de la embarazada en situación de trabajo.

## PROYECTO DE INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Este proyecto propone generar espacios laborales inclusivos, a partir de un proceso sistematizado que incluye el relevamiento de puestos de trabajo para asegurar la accesibilidad, la formación y sensibilización a las áreas donde la persona desarrollará sus tareas, y acciones conjuntas con organizaciones especializadas en el tema.

En 2015 se continuó avanzando en Argentina en acciones conjuntas con organizaciones especializadas, el relevamiento de accesibilidad de los puestos de trabajo, y en la planta Colonia Caroya se construyeron rampas de accesibilidad. A su vez, en Brasil se implementó un programa de aprendizaje industrial para personas con discapacidad en colaboración

con SENAI (Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial), que tendrá dos años de duración y preparará a las personas para ingresar a trabajar en Arcor o en otras empresas del mercado.

Por otra parte, en Chile se firmó un convenio con el departamento de discapacidad de la Municipalidad de Maipú para que las personas que realizan el taller de inserción laboral asistan a una práctica de entrevista laboral como graduación del programa. En México se comenzó a trabajar en el diseño del programa de inclusión, llevando adelante un relevamiento de puestos y accesibilidad, y empezando a evaluar distintas fuentes de reclutamiento.



### INCORPORACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

|                                                                                               | MUJERES | HOMBRES | TOTAL |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|-------|
| POR PAÍS                                                                                      |         |         |       |
|  Argentina | 14      | 41      | 55    |
|  Brasil    | 41      | 36      | 77    |
|  Chile     | 0       | 1       | 1     |
| CANTIDAD TOTAL                                                                                | 55      | 78      | 133   |

# DESARROLLO PROFESIONAL PARA CRECER CON ARCOR



Arcor impulsa el crecimiento de las personas a la par de la empresa, alineando su desarrollo profesional a los objetivos estratégicos de la compañía.

Para ello, cuenta con dos herramientas clave: el Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) para planificar y evaluar el rendimiento anual de sus colaboradores; y un Programa de Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE) con el fin de desarrollar y retener a los talentos de la compañía.



“De cara a los próximos años, el foco estará puesto en fortalecer la identidad sustentable de la compañía. Con este propósito, Grupo Arcor seguirá trabajando en la promoción de una cultura laboral diversa e inclusiva, y generando oportunidades para jóvenes talentos a través del proyecto de Marca Empleadora”.

• **MARÍA BELÉN VALLONE** •

Gerente Corporativo de Planeamiento y Desarrollo de RRHH





## GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

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



Para los empleados fuera de convenio esta evaluación se realiza a través del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), que incluye la variable de sustentabilidad en los objetivos específicos de niveles gerenciales y de jefatura de todo el grupo. En 2015, 780 colaboradores establecieron objetivos de sustentabilidad en su planificación anual, logrando una tasa de adhesión a este compromiso del 79,3% de la dotación target sujeta a este requerimiento.

Además, se trabajó con el fin de integrar criterios de sustentabilidad en los diferentes componentes del SGD: en la descripción de competencias definidas por la empresa, en las responsabilidades primarias de los puestos de trabajo

y en el nivel de objetivos divisionales que impactan a la totalidad de los colaboradores de los negocios.

En este marco, se desarrolló una prueba piloto para definir objetivos divisionales vinculados a la sustentabilidad en los negocios de Alimentos, Bagley, Chocolates, Golosinas, Cartocor y Converflex, alcanzando a un total de 1.598 colaboradores del grupo, que representan al 37,5% de la dotación target del SGD.

Asimismo, entendiendo la gestión del desempeño como un proceso continuo que facilita la comunicación entre jefe y colaborador y ofrece herramientas de mejora, este año también se trabajó en la instancia de *feedback* del proceso. Para ello, se desarrollaron talleres de formación, una campaña de comunicación y se entregó a todos los colaboradores el decálogo del “buen *feedback*”. Como

resultado, se registró un incremento del 12% en el cumplimiento de la etapa de *feedback* dentro del proceso del SGD y el 74,12% de los colaboradores indicó que se basó en datos concretos y fue enriquecedor. Además, este año se instaló el proceso de calibración de desempeño para la etapa de evaluación, que aporta transparencia al proceso y una mirada a nivel compañía de cada evaluación.

Por último, para los empleados comprendidos en convenios colectivos de trabajo se lleva a cabo un sistema de gestión del desempeño implementado por cada negocio. En este marco, durante 2015 los colaboradores recibieron un reconocimiento por desempeño en función de los resultados de las evaluaciones realizadas.

## RECONOCIMIENTO SGI: CUANDO LAS PEQUEÑAS MEJORAS HACEN GRANDES DIFERENCIAS

El Reconocimiento al Sistema de Gestión Integral (SGI) nació en 2008 con el objetivo de implementar, a nivel corporativo, un espacio anual de reconocimiento al esfuerzo grupal de los colaboradores de planta que día a día –y de forma voluntaria– se involucran en proyectos de mejora continua.

La edición 2015 resumió la labor de 221 equipos de trabajo de todo el grupo, con un reconocimiento especial a:

- La Campagnola Mar del Plata, en el rubro “Sustentabilidad” por su trabajo en conservas de atún.
- El Centro de Distribución de Salto, por haber mejorado la productividad del *picking*.
- La planta de Bagley Totoral, por su aporte a la eficiencia energética.
- La planta de Recreo, por los logros en aumento de eficiencia y productividad.

## GESTIÓN DEL TALENTO

A través del Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE) Arcor asegura la generación y el desarrollo de talentos para la sustentabilidad del negocio.

Este proceso bianual se centra en lograr una mejor identificación de los talentos mediante herramientas que validen su potencial de desarrollo, y consolidar una matriz del potencial de desempeño de los niveles gerenciales que facilite la definición de los cuadros de reemplazo y las acciones de desarrollo futuras.

Durante 2015 se llevó a cabo la segunda fase del quinto ciclo del PRE, consolidando los planes de desarrollo de los altos potenciales (*pool* de talentos). Como resultado de este año, el 91% de las promociones a niveles gerenciales se cubrieron con colaboradores del *pool* de talentos de Grupo Arcor.







# FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DEL NEGOCIO

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

| INDICADORES DE FORMACIÓN <sup>2</sup> | 2015    |         |         | 2014    |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                       | HOMBRES | MUJERES | TOTAL   | TOTAL   |
| TOTAL DE HS./HOMBRE DE CAPACITACIÓN   | 380.925 | 152.089 | 533.014 | 461.462 |
| PROMEDIO DE HS. DE CAPACITACIÓN       | 26      | 33      | 27      | 25      |
| Gerentes                              | 17      | 28      | 18      | 39      |
| Jefes                                 | 34      | 36      | 34      | 47      |
| Analista / Supervisor                 | 29      | 34      | 30      | 31      |
| Administrativo / Operario             | 25      | 32      | 26      | 23      |
| TASA DE COBERTURA DE CAPACITACIÓN     | 79%     | 92%     | 82%     | 88%     |

<sup>2</sup> La presente tabla consolida los principales indicadores de formación para todo el grupo, sistematizados en el marco del *PeopleSoft Enterprise Human Capital Management 9.0*, utilizando las siguientes definiciones:

- Total de horas/hombre de capacitación: es el total de horas/hombre de capacitación de todo el grupo durante el período.
- 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.



Universidad Arcor es el espacio a través del cual los colaboradores planifican su capacitación y la organización asegura la generación, transferencia y apropiación de los conocimientos. Ofrece programas presenciales y de *e-learning*, escuelas de especialización para alinear y sistematizar la formación en el área industrial, marketing y comercial, una sección de sustentabilidad con material de consulta, un programa de competencias con herramientas conceptuales y técnicas y un portal de autodesarrollo ligado al modelo de competencias del grupo con consejos y recursos para los colaboradores.

A continuación se presentan las principales iniciativas de formación desarrolladas en 2015:

- **PROGRAMA DE LIDERAZGO:** busca brindar herramientas conceptuales y técnicas para contribuir al desarrollo de las habilidades de liderazgo en todos los niveles de conducción del grupo. En 2015 se realizó el tercer módulo para gerentes y jefes en Argentina, se replicó el programa en Chile y México, y se capacitó a todos los niveles con personal a cargo en *feedback* efectivo. (Participantes: 131)
- **PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL:** este programa es el resultado de una iniciativa de Grupo Arcor y la Universidad Torcuato Di Tella, y contempla 12 materias distribuidas en un año y medio de cursado, incluyendo el desarrollo de un proyecto de negocios para consolidar y poner en práctica lo aprendido. (Participantes: 45)
- **PROGRAMA DE MARKETING AL MODO ARCOR:** el objetivo es generar un modelo único de gestión de marketing que permita optimizar el conjunto de herramientas y procesos que se han desarrollado internamente. Este año el programa se replicó en Chile, y en la edición de Argentina participaron

colaboradores de Bolivia, Paraguay y otros países de negocios internacionales. (Participantes: 56)

- **PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LOGÍSTICA AVANZADA:** busca consolidar el conocimiento del área que trabaja con la cadena de suministros, a través de la elaboración de políticas y procedimientos de trabajo, confeccionados por los mismos participantes y validados por la gerencia. (Participantes: 51)
- **ESPECIALIZACIÓN EN TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS:** se diseñó con el objetivo de proporcionar herramientas conceptuales, metodológicas y analíticas a los colaboradores para que puedan mejorar y optimizar los procesos de producción, desarrollo y comercialización de los alimentos. Fue certificado por la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria). (Participantes: 15).
- **PROGRAMA DE JÓVENES PROFESIONALES INGRESANTES:** busca brindar herramientas conceptuales y técnicas operativas para contribuir al desarrollo de los nuevos jóvenes profesionales dentro de su primer año en Grupo Arcor. (Participantes: 58)







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 2015, 543 colaboradores participaron en 2.961 horas de formación, sumando un total de 60.627 horas desde 2005<sup>3</sup>.

Entre los espacios de formación interna de este período se encuentran: el taller de Marca Sustentable, la formación de multiplicadores del programa Ser Parte y programa Mi Almacén, espacios de sensibilización en la temática de discapacidad, formación al canal mayorista, entre otros.

## CAPACITACIÓN SOBRE INFANCIA Y DERECHOS DEL NIÑO

En el marco del compromiso de Grupo Arcor con los derechos de la niñez y a partir de la iniciativa corporativa Empresa-Infancia, se desarrolló el curso de *e-learning* abierto a todos los colaboradores. El objetivo de esta capacitación es acercar elementos teóricos y prácticos sobre la perspectiva de derechos de los niños y el rol de las empresas en su promoción y protección.

Entre los contenidos incluidos, se abordan los siguientes: derechos de los niños, niñas y adolescentes, principios que rigen la práctica empresarial y el posicionamiento y actuación de Arcor en la temática.



<sup>3</sup>Estos datos no consideran las capacitaciones vinculadas a la sustentabilidad que se dictan en el marco del Sistema de Gestión Integral de Grupo Arcor.



## CAPACITACIONES A MEDIDA PARA CADA PAÍS Y NEGOCIO

Adicionalmente a las capacitaciones corporativas realizadas en el marco de Universidad Arcor, el grupo desarrolla cursos y programas para responder a las necesidades particulares de cada país y negocio. Gran parte de estas actividades se llevan a cabo a nivel industrial en el marco del SGI y otras se implementan de manera específica, incluyendo en 2015 diversas iniciativas vinculadas al compromiso con la sustentabilidad.

• **Consumo Masivo Industrial Argentina (Negocios de Alimentos, Chocolates, Golosinas, Agronegocios, Logística, Gestión Industrial y Supply Chain):** se realizaron capacitaciones sobre higiene, seguridad y medio ambiente, se capacitó a las brigadas de emergencias, y se llevaron a cabo los programas Capacitación en Logística Avanzada, Secundario a Distancia para adultos, Formación en Mantenimiento Industrial, y la Tecnicatura Universitaria en Producción de Alimentos realizada en forma conjunta con la Universidad Nacional del Litoral. A su vez, se avanzó con la sensibilización a los colaboradores en el marco de la iniciativa de inclusión de personas con discapacidad, y los participantes del programa Ser Parte fueron capacitados como formadores ambientales para replicar los conocimientos en las comunidades.

• **Negocio de Galletas (Bagley, Argentina):** se llevaron a cabo cursos de formación en seguridad, higiene, calidad y medio ambiente, ergonomía, capacitación para brigadistas, herramientas informáticas para líderes, y se continuó con el Programa de Formación Técnica para el personal de mantenimiento. Este año egresó la primera camada del programa de finalización de la secundaria en la planta de Córdoba, integrada por 16 colaboradores que culminaron el secundario en 2015, y se recibieron del secundario 18 colaboradores de la Planta Villa Mercedes. Además, se llevaron a cabo capacitaciones sobre lenguaje de señas, y en el marco del programa de formación ambiental Ser Parte los empleados que participan como voluntarios fueron capacitados.

• **Negocio de Packaging (Argentina):** se realizaron capacitaciones en liderazgo para mandos medios, actividades de formación técnica en las plantas, y se continuó con el Programa de Formación para Mantenimiento. Además, en el marco de la certificación de la Norma FSC en las plantas de Cartón Corrugado y de Papel de Cartocor, se llevaron a cabo capacitaciones sobre la norma y sus requerimientos.



- **Brasil:** las capacitaciones realizadas hicieron foco en liderazgo, educación corporativa, jóvenes profesionales y escuela industrial, entre otras.

- **Consumo Masivo Comercial (Argentina y Filiales Región Sur- Bolivia, Paraguay y Uruguay):** se realizó una nueva edición del programa de capacitación ejecutiva con la Universidad de Palermo, se llevaron a cabo dos cursos de seguridad y evacuación en caso de incendio, un curso de primeros auxilios, y se dictó un taller de formación en

Gestión Sustentable para el canal mayorista y un taller de formación para la implementación del programa Mi Almacén en el cual participaron colaboradores de Arcor. También se realizó en Uruguay el Programa de Dirección de Distribuidores Arcor, diseñado por la Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo para desarrollar habilidades estratégicas y de liderazgo.

- **División Internacional:** en América del Norte, Central y Overseas se realizaron capacitaciones en liderazgo para

niveles gerenciales, de supervisión y jefatura. En México, se llevó a cabo un programa orientado a reforzar la comunicación, el trabajo en equipo, la cohesión y el acuerdo entre áreas. A su vez, se implementaron diplomados para desarrollar las habilidades y fortalecer las competencias de los niveles gerenciales y jefaturas. En Overseas, se continuó con el desarrollo de programas de idiomas: inglés, español, hebreo y portugués, dado el esquema multicultural del negocio.



# COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO PARA FORTALECER VÍNCULOS

## COMUNICACIONES INTERNAS

Durante 2015 Arcor continuó trabajando en la integración de los canales que conforman la red de medios interna con el fin de fortalecer la comunicación y complementar el uso de las diferentes herramientas, brindando la posibilidad a los colaboradores de expandir sus conocimientos.

A lo largo del año, se avanzó en las siguientes iniciativas:

### Intranet

Con el objetivo de continuar desarrollando la plataforma lanzada en 2014 se sumaron nuevos minisitios digitales para mantener informados y conectados entre sí a todos los colaboradores del grupo: el sitio de Sustentabilidad, Arcor Salud y Arcor Digital con un apartado específico de información para despejar dudas sobre las últimas implementaciones digitales.

### Revista Tiempo de encuentro

La revista presenta un diseño renovado, moderno y de fácil lectura, que les permitirá a los colaboradores seguir informándose de todas las novedades del grupo de una manera más dinámica.

### Revista Nuestra Gente

Se realizó un rediseño de las cinco revistas de los negocios del grupo para la última edición de diciembre, trabajando en un nuevo estilo de redacción, más simple, más fresco y con la inclusión de frases y destacados para una lectura más amena.

### Revista Enlace

Se lanzó la primera revista interna digital de Arcor México, para reflejar los principales logros y desafíos del negocio y sus equipos, con un estilo de redacción cercano a la gente y fomentando la participación de los colaboradores.





## Revista Momento Arcor

Se lanzó la nueva revista interna de Arcor Brasil, desarrollada especialmente para acercar las familias de los colaboradores a la empresa.

---

## Comunidad Digital de Referentes de Comunicación Interna

Se continuó trabajando en el crecimiento de esta plataforma digital con el objetivo de hacer más eficiente el trabajo de los referentes en cada base industrial, compartiendo buenas prácticas, acortando las distancias físicas y generando un espacio de información y capacitación constante.

---

## Escuchamos para mejorar nuestra gestión

Más de 1.000 personas participaron espontáneamente respondiendo una encuesta en la Intranet para rediseñar la identidad visual de los materiales institucionales (bolsas, sobres, tarjetas personales, cajas, latas, etc.).

## Campanías

Con el fin de promover un comportamiento responsable en la compañía y el compromiso de los colaboradores se desarrollaron diversas campañas incluyendo la “Semana de la Seguridad”, “Semana del Ambiente”, “Semana del Bienestar”, los 10 años del Reporte de Sustentabilidad Arcor y el lanzamiento de la Política de Compromiso con los Derechos del Niño, entre otras. Además, continuando con las acciones de integración, más de 2.500 hijos de colaboradores participaron en el concurso de dibujo realizado en el marco del Día de la Familia en los países de la región, dibujando lo que para ellos significaba su momento mágico.

En materia de sustentabilidad, se desarrolló un plan de comunicación anual, alineando las acciones a nivel interno y externo para potenciar la sinergia entre los diferentes canales. En este marco, en las revistas Tiempo de encuentro y Nuestra Gente se incluyó información sobre las acciones desarrolladas por los negocios del grupo para la construcción de un futuro sustentable, se publicaron noticias semanales en la Intranet y se realizaron diversas campañas, entre otras iniciativas.

## COMITÉ DIGITAL: HACIA UNA CULTURA DE COLABORACIÓN



Dando un paso más para ser parte de la era digital en la que vivimos, en 2015 Arcor creó el Comité Digital, un equipo conformado por referentes de distintas áreas cuyo objetivo es incorporar una visión colaborativa y digital como pilar fundamental de la cultura de la compañía.

Si bien Arcor ya venía trabajando en el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica y en la implementación de canales 2.0, se definió un marco organizacional con una filosofía y un plan estratégico a trabajar en tres ejes: comunicación, cultura e innovación y negocio. Bajo estos ejes se delinearon diversos proyectos para generar una cultura interna 2.0 y luego poder potenciar este modo de pensamiento y gestión con los diferentes grupos de interés de la compañía.

## GESTIÓN DE CLIMA

Durante 2015 Arcor continuó trabajando en los planes de acción que fueron definidos para dar respuesta a los resultados de la 3<sup>er</sup> Encuesta de Clima Laboral llevada a cabo en el 2013.

Cada una de las plantas industriales y oficinas comerciales del grupo vienen avanzando en el desarrollo de acciones que se enmarcan dentro de los ejes de: procesos de trabajo, liderazgo, poder de decisión y recompensas. Actualmente, se ha logrado un cumplimiento del 80% de las acciones propuestas, entre los planes cumplidos y en curso.

Continuando con el proceso iniciado hace seis años, para el año 2016 está previsto la realización de la 4<sup>ta</sup> Encuesta

de Clima Organizacional, cumpliendo de esta forma con el objetivo de realizar este espacio de consulta cada tres años.

A su vez, en el marco del proceso de Gestión de Clima, se continuaron desarrollando los Encuentros de Comunicación Interna en las plantas, con el objetivo de relevar sugerencias, fomentar la comunicación e integración de los empleados, informar las acciones definidas y monitorear la percepción de los participantes respecto del avance en las iniciativas planificadas. La activa participación y asistencia superior al 85% han consolidado la eficacia de esta herramienta, que permite un fluido diálogo entre la empresa y sus colaboradores.

## PULSO: REUNIONES DE CLIMA EN BRASIL

En preparación para la encuesta de clima a realizarse el próximo año, en 2015 Arcor Brasil desarrolló grupos focales para conocer las opiniones y expectativas de sus colaboradores. El objetivo de estas reuniones que consistieron en encuentros de entre 8 y 12 personas fue escuchar a un grupo representativo de empleados para conocer su percepción sobre las acciones desarrolladas en respuesta a los resultados de la última encuesta de clima realizada en 2013, reorientar los planes de acción en caso de ser necesario, y brindar un espacio para escuchar a los colaboradores y acercarlos a la empresa. Participaron un total de 342 personas y las opiniones relevadas sirvieron para retroalimentar los planes de mejora.

Este espacio de diálogo se suma a otras iniciativas que viene trabajando la empresa, como el boletín bimestral "Clima News" y el Programa *Papo Dez* que estableció un espacio para escuchar a los colaboradores de las plantas a partir de encuentros mensuales que contribuyen a monitorear y mejorar el clima de trabajo.





## COMPROMISO CON LA INFANCIA

En Argentina, en el marco del compromiso de Arcor con la infancia este año se inauguró un lactario en el edificio corporativo de Buenos Aires. Asimismo, se realizaron acciones para promover y sensibilizar acerca de la generación de oportunidades educativas para la infancia, destacándose: la capacitación sobre los Derechos del Niño a los animadores de las fiestas del Día del Niño para los hijos de los colaboradores; la producción del material para el kit escolar “Acompáñalos a Crecer en Movimiento” y “La lectura de cuentos en el hogar”; la reedición de la publicación “Ensaladitas de Arte” con juegos y estímulos para acompañar a los niños y niñas durante los primeros años de vida, y la actualización de los contenidos de la Guía de Lactancia para la mamá y la familia. Además, se editaron en Argentina, Brasil y Chile tres ediciones de la revista “Tiempo de Jugar” que se entrega con la revista Tiempo de encuentro, con propuestas de juego y actividades destinada a los hijos de los colaboradores del grupo.

## COMPENSACIONES Y BENEFICIOS PARA LOS COLABORADORES

El Sistema de Compensaciones basado en la metodología “HAY”, le permite a Grupo Arcor monitorear los salarios del personal fuera de convenio para lograr una mayor equidad interna, garantizar la igualdad entre géneros y ser competitivo en el mercado.

Durante 2015, se consolidó la aplicación de esta metodología en las filiales del exterior, se generó sinergia con otros procesos corporativos de recursos humanos y se trabajó en propuestas de mejora y consolidación de beneficios.

La empresa continuó ofreciendo a sus colaboradores distintos beneficios que se adaptan a la realidad de cada país.

Entre ellos pueden mencionarse la entrega de productos de la compañía, obsequios por casamiento y nacimiento, vales alimentarios y de almuerzo, kits de indumentaria y útiles escolares, asistencia médica, seguro de vida optativo adicional, plan de pensión para los niveles jerárquicos, jornada reducida por maternidad, licencia por maternidad y paternidad adoptiva, ayuda económica mensual por hijo hasta los 6 años a la madre que trabaja, y Club Arcor (un conjunto de beneficios de descuentos, promociones y condiciones especiales en servicios y comercios).



# SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Con el fin de asegurar el bienestar de todos los colaboradores, Grupo Arcor desarrolla programas y acciones para garantizar el cuidado de la salud y seguridad de todas las personas.

## CUIDADO DE LA SALUD

En 2015 se continuaron implementando diversas iniciativas para promover el cuidado de la salud de las personas y mejorar su calidad de vida.

En el marco del Programa de Educación Continua para el personal de salud de los Departamentos Médicos, el 95% de los jefes médicos de planta participaron en capacitaciones sobre confección de historias clínicas y centralización del vademécum de medicamentos, entre otros temas. Se continuó también por sexto año consecutivo con el Posgrado en Prevención de Riesgos Laborales dictado por la Universidad Nacional de Córdoba, con la participación del 81% de los colaboradores de Enfermería Ocupacional del grupo.

Además, 65,3% de las colaboradoras de tareas de producción industrial, en situación de embarazo, participaron en el Programa para la Trabajadora Embarazada, y se realizaron encuestas para evaluar la percepción de los colaboradores sobre los exámenes médicos. Asimismo, como parte del Programa de Inmunizaciones en Argentina, Brasil y la Región Andina, se brindaron 2.115 dosis de vacunas antitetánicas y 5.925 de vacunas antigripales.





## VIDA ACTIVA Y NUTRICIÓN SALUDABLE

En el marco de su compromiso con la vida activa y la nutrición saludable, Arcor desarrolla acciones para promover la salud y el bienestar de las personas, involucrando a los colaboradores y sus familias.



Durante 2015, **133 iniciativas vinculadas a la promoción de Hábitos de Vida Saludable fueron llevadas a cabo por el grupo**, entre las que se destacan:

- **Intranet Arcor Salud:** se realizó la actualización mensual del sitio de Arcor Salud donde se publican las actividades desarrolladas por los departamentos médicos en cada una de las bases, días conmemorativos, páginas recomendadas, consejos para la prevención y el cuidado de la salud, calendario de vacunas, entre otros.
- **Revistas y afiches internos:** en el afiche mensual “En 2 minutos” se publica una sección exclusiva sobre el compromiso de la Política de Sustentabilidad Arcor con la vida activa y nutrición saludable; y en las revistas Tiempo de encuentro y Nuestra Gente se incluyen notas vinculadas al tema.
- **Exámenes médicos:** en el marco del cuidado de la salud de los colaboradores, la empresa realiza exámenes médicos. A modo de ejemplo, podemos mencionar: 487 colaboradores del Complejo Arroyito recibieron exámenes médicos y se entregaron folletos informativos en función de la patología del colaborador: alimentación saludable, sobrepeso y obesidad, hipertensión arterial, actividad física, etc. En la planta de Recreo se llevaron a cabo controles nutricionales, y en Misky se realizó un relevamiento de datos para determinar el estado nutricional y los hábitos alimentarios de los colaboradores, brindando luego recomendaciones para hábitos de vida saludables. En México también se realizaron revisiones y exámenes médicos preventivos, atendiendo a 389 personas (incluyendo colaboradores, sus familiares y contratistas).

- **Actividad física:** se continuó brindando acceso a gimnasios en los edificios corporativos y las plantas, incluyendo la orientación en actividad física en clubes y espacios públicos y privados, el desarrollo de caminatas, entre otras.

- **Prevención de riesgos cardiovasculares:** 3.200 colaboradores participaron de este programa, en el cual se realiza el análisis de los principales riesgos cardiovasculares, informando a cada persona sobre las recomendaciones ante un desvío de los indicadores de salud.



- **Alimentación saludable:** Arcor lleva adelante acciones para promover la nutrición saludable en los comedores del grupo y monitorear los resultados logrados. Gran parte de las plantas están comenzando a brindar la opción de un refrigerio saludable, atención personalizada de una nutricionista, programas para combatir el sobrepeso y talleres de educación en nutrición y para aprender a cocinar alimentos saludables. En México desde 2009 se lleva a cabo el programa Empresa Saludable, con el fin de promover la alimentación balanceada de los colaboradores. En este marco, en diciembre de 2015 la empresa obtuvo el "Distintivo H", un reconocimiento otorgado por una entidad gubernamental en México para asegurar la inocuidad de los alimentos.

- **Empresa libre de humo:** el programa se implementa en el 93% de las plantas en Argentina, de las cuales el 79% 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 26% de los colaboradores han dejado de fumar. También en México, Mundo Dulce fue certificada como Empresa 100% Libre de Humo y Tabaco.

- **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, incluyendo celebraciones del Día de Niño, las colonias de vacaciones, talleres de orientación vocacional, concursos de fotografía, coro y visitas de los familiares a las plantas. En las colonias de verano de algunas plantas se realizan charlas sobre los hábitos saludables, por ejemplo en Salto donde se invitó a los colaboradores y sus familias a participar en dos talleres de nutrición. Además de las actividades deportivas, las colonias del negocio de Packaging también ofrecen talleres educativos de nutrición, reciclaje, y cuidado del ambiente, y concientizan en hábitos de vida saludable.

- **Campañas y acciones de concientización:** se realizan este tipo de acciones con el objetivo de conmemorar fechas específicas en distintos países y plantas del grupo, como el día mundial de la salud, lucha contra el SIDA, lucha contra la hipertensión, el día internacional del celíaco, la semana del bienestar, el mes de prevención del cáncer de mama y del cáncer de próstata, consejos para la vida activa y nutrición saludable, entre otros temas.







A lo largo del año el grupo continuó avanzando con diversas iniciativas para garantizar el cuidado de la salud y la seguridad de las personas.

### **Análisis de los puestos de trabajo**

El análisis de los puestos de trabajo y el tratamiento de los riesgos significativos es una de las bases de la gestión de la seguridad de las personas en Grupo Arcor. Para ello, se aplica un procedimiento corporativo que implica una revisión cada tres años de la totalidad de los puestos de trabajo y una actualización ante modificaciones en las instalaciones, los procesos o materiales. De esta forma, se identifican los riesgos significativos y se determina el plan de gestión anual de cada planta.

### **Programa de gestión de los riesgos del trabajo**

Este programa, desarrollado conjuntamente entre los Departamentos Médicos y Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI), tiene como objetivo minimizar el riesgo de ocurrencia de enfermedades laborales

en las plantas de Grupo Arcor, a través de la aplicación de una metodología de trabajo que abarca: la evaluación de la relación entre las enfermedades emergentes y los análisis de puestos de trabajo, la gestión de la adecuación de tareas, y la organización del trabajo a partir de la sistematización de la rotación, pausas, y períodos de descanso. En 2015 se avanzó con la implementación de esta metodología en las plantas del grupo y se desarrolló una herramienta para medir el cumplimiento y los resultados del programa.

### **Programa de Ergonomía**

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 temáticas bajo las cuales se desarrollan acciones específicas: puestos de trabajo, personas, medidas preventivas básicas, y diseño de puestos. En 2015 se avanzó en todas las plantas del grupo, y el ejemplo de la Planta San Juan de La Campagnola presentado a continuación muestra los resultados positivos de esta iniciativa.

## REDUCCIÓN DE RIESGOS ERGONÓMICOS EN LA PLANTA DE SAN JUAN, LA CAMPAGNOLA

A partir de un análisis se detectó que el 52% de las horas de trabajo perdidas por partes médicos asociados al puesto de trabajo, correspondían a problemas músculo esqueléticos y la mayor parte de ellos al final de la línea de elaboración de salsas envasadas en *Doy Pack*.

Aplicando la metodología desarrollada por Arcor, un grupo de trabajo integrado por personal de los Departamentos Médico, MAHPI y Mantenimiento identificó las causas, y definió y ejecutó un plan de acción.

Con acciones como acondicionar una armadora de cajas automática, reducir el ancho de bandeja de apoyo de cajas vacías, elevar el transporte de cajas llenas, reducir la altura entre cintas de transporte de sachets y cajas vacías, y cambiar el tipo de silla ergonómica utilizada, se eliminaron las consultas médicas y los reclamos asociados a riesgos ergonómicos en la línea *Doy Pack*. De esta forma, se pasó de 1.461 horas perdidas en 2014, a cero en 2015.

La aplicación del Programa Ergonomía en todas las plantas permitió mejoras en las condiciones, llevando a niveles aceptables el 95% de los riesgos ergonómicos relevados en el análisis de los puestos de trabajo.

A su vez, el análisis realizado y las medidas implementadas se propusieron en procesos similares en las otras plantas de La Campagnola.

## INDICADORES DE SEGURIDAD LABORAL

Grupor Arcor mide su desempeño en seguridad en el trabajo a través de los indicadores que se presentan a continuación.



### ÍNDICES DE SEGURIDAD LABORAL<sup>4</sup>

|                                | 2015 | 2014 |
|--------------------------------|------|------|
| Frecuencia Total (IFT)         | 23   | 30   |
| Frecuencia Incapacitante (IFI) | 12   | 16   |
| Gravedad (IG)                  | 0,52 | 0,2  |
| Incidencia(II)                 | 21   | 32   |

<sup>4</sup> Definición de los indicadores de seguridad laboral:

-Índice de Frecuencia Total (IFT): mide la cantidad total de accidentes cada millón de horas trabajadas.

-Índice de Frecuencia Incapacitante (IFI): mide la cantidad de accidentes con baja médica cada millón de horas trabajadas.

-Índice de Gravedad (IG): mide la cantidad de días perdidos por accidentes cada mil horas trabajadas.

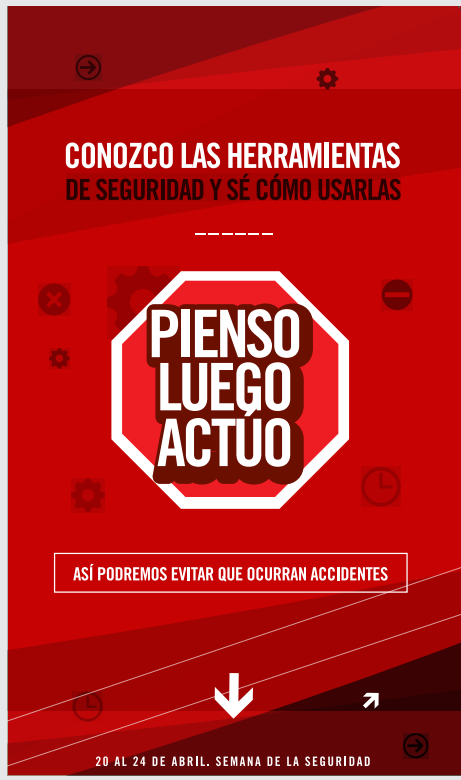
-Índice de Incidencia (II): mide la cantidad de accidentes con baja médica cada mil trabajadores expuestos.





# SEMANA DE LA SEGURIDAD

Bajo el lema “pienso luego actúo” se desarrolló la semana de la seguridad en todas las plantas de Grupo Arcor. Como todos los años, cada planta diseñó actividades de concientización, que en esta ocasión tuvieron como objetivo transmitir la importancia de conocer y usar las herramientas de seguridad para la prevención de accidentes.

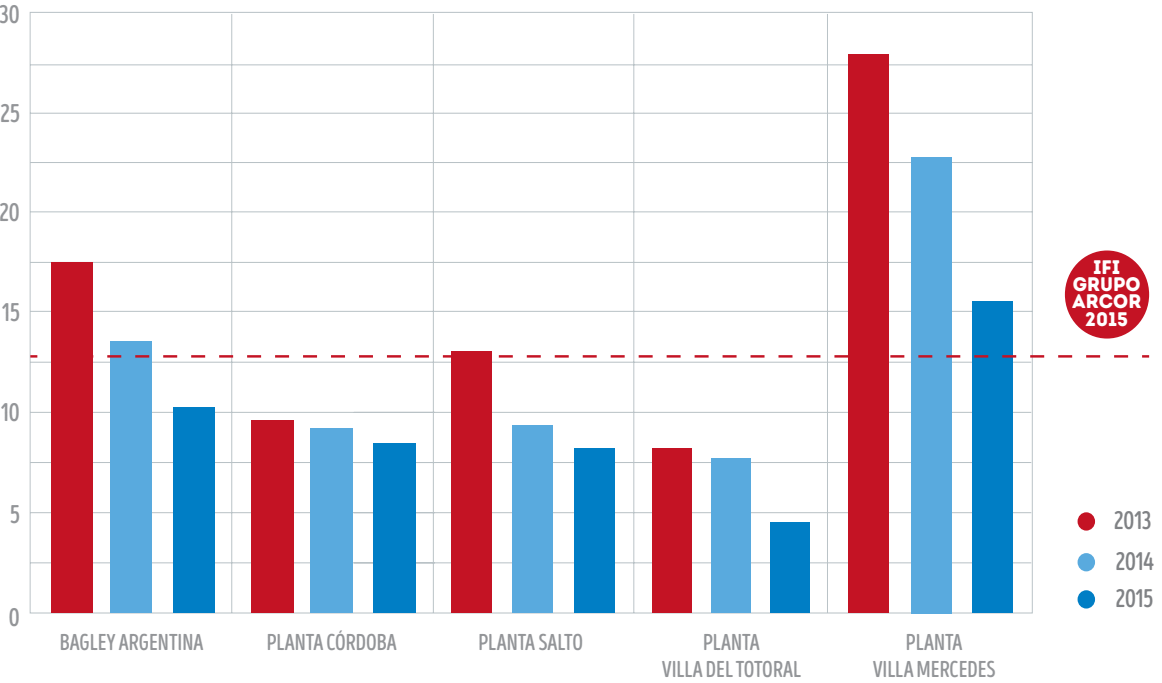


En 2015 el grupo logró una mejora en los indicadores de accidentabilidad. Algunas plantas consiguieron el cero accidente (La Campagnola San Rafael y la planta de conservas de San Juan) y otras lograron un IFI menor a cinco.

El Programa Compromiso, pensado para fortalecer el compromiso con la seguridad en el trabajo de los líderes de las plantas, fue uno de los factores que contribuyó a la mejora. En 2015 se comenzó a implementar en el negocio de Packaging, bajo el nombre “Cambiar para crecer”.

El trabajo sostenido en prevención y una actitud proactiva para el cuidado de las personas condujo a avances significativos en el negocio de Bagley Argentina. En el gráfico siguiente se puede observar la evolución del Índice de Frecuencia Incapacitante (IFI) en las cuatro plantas que componen este negocio, donde trabaja aproximadamente el 15% de la dotación total del grupo.

Evolución del IFI en las cuatro plantas del Negocio de Bagley Argentina



# CADENA DE VALOR





# SUSTENTABILIDAD EN LA CADENA DE VALOR

La gestión sustentable de la cadena de valor es un eje clave de la estrategia de Arcor. En los últimos años, el grupo avanzó en la identificación de los temas críticos en cada uno de los eslabones, gestionando los riesgos y maximizando las oportunidades para crear valor compartido en pos de un desarrollo sustentable.

De esta forma, se vienen desarrollando 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.

La capacitación ha sido fundamental para concientizar a proveedores, clientes, e incluso a los consumidores, sobre esta forma de hacer negocios. A lo largo de este capítulo se presentan los diversos proyectos impulsados para integrar la sustentabilidad en la cadena de suministros, la relación con los clientes, y asegurar que cada consumidor reciba productos con la mejor calidad, elaborados cuidando a las personas y al ambiente.



## CAPACITACIÓN EN SUSTENTABILIDAD EN LA CADENA DE VALOR <sup>1</sup>

| 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         |
| 2014        | 1.398         | 15.206        |
| <b>2015</b> | <b>11.578</b> | <b>76.764</b> |

<sup>1</sup> En 2015 se cambió la metodología de este indicador, incorporando las actividades de inversión social, que hasta el año 2014 no estaban sistematizadas bajo este formato.

# SEGURIDAD ALIMENTARIA: “DESDE LA GRANJA HASTA LA MESA”

Con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos “desde la granja hasta la mesa”<sup>2</sup>, Arcor trabaja con los diversos actores que integran la cadena productiva.

En el primer eslabón, a partir de un proceso de selección, evaluación y calificación riguroso, que incluye capacitaciones y asesoramientos, el grupo se asegura que los proveedores de materiales productivos cumplan con los estándares requeridos de calidad e inocuidad (para más información ver el apartado “Evaluación y desarrollo de proveedores” en la sección de Abastecimiento Sustentable).

A su vez, en el marco del Sistema de Gestión Integral, la empresa tiene implementado y certificado el Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001) y Seguridad Alimentaria (BRC)<sup>3</sup> en la elaboración, el almacenamiento y despacho de los productos. El 93% de todas las plantas del grupo están certificadas con la norma ISO 9001 y el 62% de las plantas elaboradoras de consumo masivo y material de empaque primario poseen certificación GFSI reconocida (BRC o FSSC 22000). De esta forma, el 85,6%<sup>4</sup> de las unidades elaboradas por el grupo provienen de plantas con certificación BRC.



<sup>2</sup> Este concepto incluye a todos los pasos relacionados con la producción, almacenamiento, manipulación, distribución y preparación de un producto alimenticio. Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

<sup>3</sup> En el caso de las plantas elaboradoras de material de empaque primario de Converflex, la norma de Seguridad Alimentaria certificada es la FSSC 22000.

<sup>4</sup> Para este indicador se entiende como unidad elaborada a la mínima unidad de venta que presenta un código de barras.





Además, Arcor continúa implementando herramientas que permiten mejorar la capacidad de los procesos, asegurar la disciplina operativa, prevenir o reducir la aparición de defectos y 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 este marco, durante 2015 se lograron los siguientes avances:

- **Actualización de las Matrices de Riesgos de Inocuidad (FSR)** de las plantas de Cartocor, Converflex, Agronegocios y de cuatro fazones de producto terminado con el fin de determinar las fortalezas y las debilidades de cada una y

monitorear su evolución. Se implementaron acciones de mejoras, se invirtió en equipamientos y en mejoras edilicias, contribuyendo a reducir el indicador de reclamos.

- **Relevamiento-diagnóstico de los requisitos relacionados con Food Defense (Plan de Defensa Alimentaria)** en las plantas de consumo masivo y desarrollo de planes de mejora. Esto constituye uno de los requerimientos del FSMA (*Food Safety Modernization Act*) de Estados Unidos y de las principales normas de inocuidad como BRC, IFS o FSSC 22000.

- **Desarrollo de una metodología para la evaluación del riesgo asociado al “Fraude Alimentario”,** con el fin de ponderar la probabilidad de fraude en las materias primas

e insumos utilizados en las plantas del grupo, y tomar las acciones necesarias para minimizar el riesgo. Este es otro tema que ha comenzado a incluirse como requisito en las nuevas versiones de las principales normas de inocuidad GFSI reconocidas.

- **Desarrollo de una herramienta de gestión de inocuidad** para la evaluación del riesgo-país asociado a la compra de una materia prima o insumo y a la exportación de un producto. Esta metodología ayuda a las plantas a tomar las acciones necesarias (planes de control) en función del resultado obtenido.

## MES DE LA CALIDAD EN ARCOR

Como todos los años, en octubre se celebró el Mes de la Calidad en Arcor con una campaña focalizada en la elaboración de productos seguros, a partir del cumplimiento con los estándares definidos que permiten prevenir defectos de contaminación y lograr la satisfacción de clientes y consumidores.

Bajo el lema "Elaboremos productos seguros ¡Sumate! Da el ejemplo. Cumple con los estándares!", se realizaron diferentes actividades en todas las plantas del grupo para generar un mayor conocimiento sobre los distintos tipos de reclamos y la relación entre defectos de contaminación y estándares de proceso asociados. Este mes también se celebró el Día Internacional del Lavado de Manos, con actividades asociadas a esta buena práctica.



"No hay negocio sustentable si no aseguramos la integridad de los productos elaborados; es por ello que en nuestras plantas trabajamos para afianzar y profundizar la implementación de herramientas desarrolladas para la gestión de la calidad y seguridad alimentaria, teniendo en cuenta los requisitos actuales y las nuevas tendencias. De igual manera trabajamos con nuestros proveedores y clientes para preservar la integridad de los alimentos desde la granja hasta la mesa".

• JORGE A. CULASSO •  
Gerente Corporativo de Seguridad Alimentaria



# ABASTECIMIENTO Y LÓGISTICA SUSTENTABLE

## ABASTECIMIENTO SUSTENTABLE

A través de su estrategia de abastecimiento sustentable el grupo impulsa la gestión responsable desde el primer eslabón de la cadena productiva, trabajando en tres ejes: selección, evaluación y desarrollo de proveedores con criterios de sustentabilidad; sensibilización y capacitación en el tema; y la implementación de proyectos específicos.

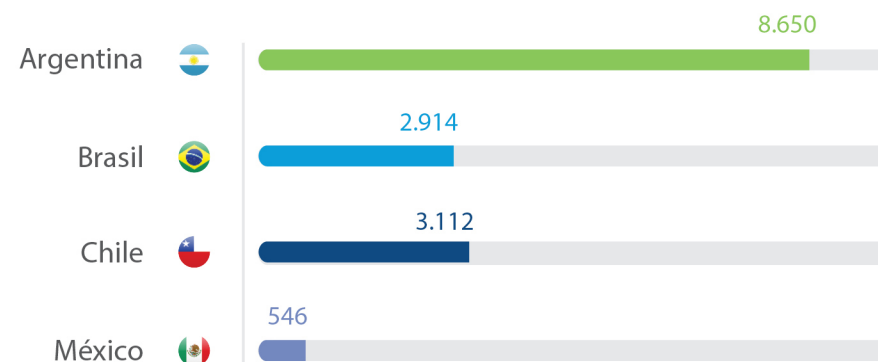
A su vez, Arcor busca promover el desarrollo de proveedores locales en aquellos países donde cuenta con operaciones significativas, impulsando y fortaleciendo a las empresas de cada lugar. En 2015 contrató a proveedores locales en el 96% de las operaciones llevadas a cabo.

A continuación se presentan los avances y proyectos más destacados del año.

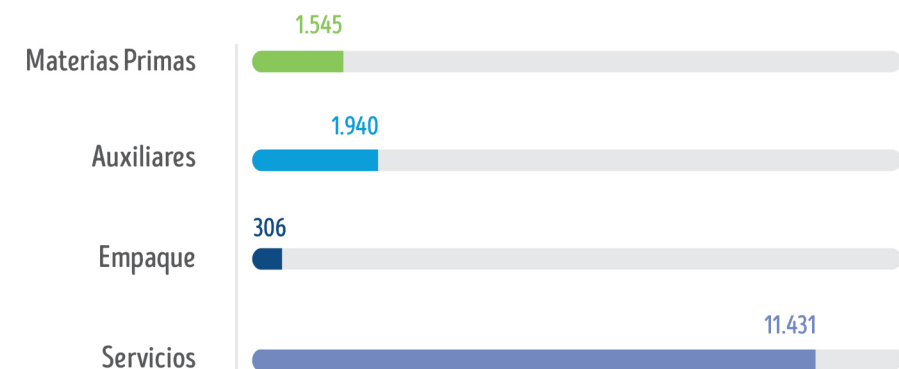


| PROVEEDORES DE GRUPO ARCOR            |        |        |
|---------------------------------------|--------|--------|
|                                       | 2015   | 2014   |
| Cantidad total de proveedores activos | 15.222 | 16.012 |

### Cantidad de Proveedores Activos por País 2015



### Proveedores de Grupo Arcor por tipo de Producto/Servicio 2015



## EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES

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.

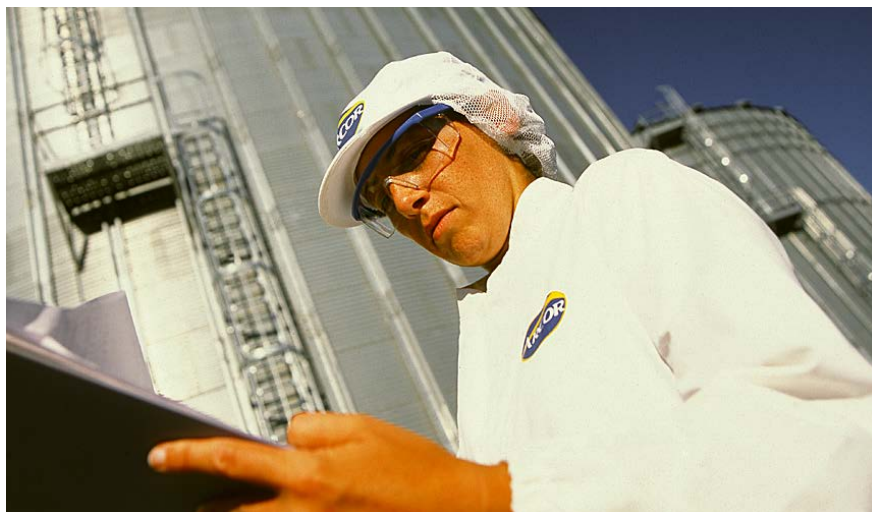
Durante 2015 se realizaron 614 auditorías de calidad y seguridad alimentaria en las plantas de los proveedores de materiales productivos<sup>5</sup>, llevadas a cabo por 59 auditores de la compañía que fueron capacitados para tal fin. Estas auditorías permiten obtener el Índice de Potencial Proveedor (IPP), a través del cual se evalúa la confiabilidad y se califica al proveedor. El 82% de estos proveedores obtuvieron un IPP igual o mayor a 70, y en los casos en los cuales no se alcanzó este puntaje, el área de calidad continuó acompañando a las empresas interesadas en la elaboración de planes de mejora.

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*), por ejemplo la Norma BRC. En el

último tiempo ha aumentado la cantidad de proveedores de Grupo Arcor que certifican estas normas, que tienen el reconocimiento de empresas del sector de la alimentación y clientes de todo el mundo, llegando a un total de 140 este año.

De esta forma, para fines de 2015 se logró que el 96% de los proveedores de insumos y materiales productivos del grupo estén calificados, ya sea a partir de una auditoría específica o por contar con una certificación reconocida por GFSI.

A su vez, en los últimos años el grupo viene trabajando para incorporar criterios de sustentabilidad en el proceso de selección y desarrollo de proveedores. Entre los avances logrados, se incluyen la firma de la Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable<sup>6</sup> por parte de 5.092 proveedores activos; la incorporación de aspectos sociales y ambientales en el procedimiento para evaluar, contratar y monitorear a proveedores; y el Programa REconocer para desarrollar un índice de proveedor que permita monitorear la calidad comercial y de sustentabilidad en el abastecimiento del grupo.



## ARCOR INTEGRA EL GRUPO DE TRABAJO GFSI LATAM SUR

En 2015 se formó el grupo de trabajo local LATAM Sur de GFSI (*Global Food Safety Initiative*) con la misión de promover la inocuidad alimentaria, gestionando el trabajo conjunto entre gobiernos e industria. Este grupo es el resultado de un esfuerzo cooperativo entre las cadenas integrantes de la Asociación de Supermercados Unidos (ASU) y varias empresas elaboradoras de alimentos de la región. Grupo Arcor se incorporó a esta iniciativa, con una participación activa en las reuniones y actividades realizadas, incluyendo la organización del primer *GFSI Focus Day* en Argentina, con el fin de brindar información a los miembros de la industria acerca del tema.

<sup>5</sup> Se consideran auditorías realizadas más certificaciones GFSI reconocidas que corresponden a proveedores que no fueron auditados porque certificaron este tipo de normas de inocuidad.

<sup>6</sup> Esta Carta consiste en un decálogo de valores vinculados a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, a las normas internacionales de trabajo definidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a las mejores prácticas empresarias.



## PROGRAMA REconocer

En 2015, en el marco de las iniciativas que impulsa Grupo Arcor para promover la sustentabilidad en el abastecimiento, se desarrolló el Programa REconocer: Índice de Calidad Comercial y Sustentabilidad en Proveedores, con el propósito de evaluar los riesgos y oportunidades que pueden desprenderse de la gestión económica, ambiental y social de todos los proveedores.

El Programa REconocer se implementará a partir de este Índice de Calidad Comercial y Sustentabilidad, que se obtiene de la información provista por los proveedores en una auto-evaluación *online*. El relevamiento incluye aspectos de servicio, post-venta, capacidad y financieros (calidad comercial), y abarca también aspectos sociales, de seguridad de las personas y de gestión ambiental (sustentabilidad).

La información obtenida de este Índice permitirá:

- Tener una visión global y específica de los proveedores de Grupo Arcor, a través de un sistema de calificación que considere aspectos de calidad comercial y de sustentabilidad, que permita tomar mejores decisiones de compras, basadas en un conocimiento profundo de la gestión de los proveedores del grupo.
- Minimizar los riesgos en la cadena de abastecimiento, evaluando las capacidades de los proveedores y sus riesgos relacionados con la gestión de aspectos financieros, legales, de capacidad, de servicio, sociales, de seguridad e higiene y ambientales, y promoviendo la mejora continua en la gestión de estos aspectos.
- Considerar a aquellos proveedores que se destacan por su gestión de los aspectos de calidad comercial y de sustentabilidad.
- Dar cumplimiento a la Política y Estrategia de Sustentabilidad de Grupo Arcor, en términos de promover una gestión sustentable en la cadena de valor.



## ¿Por qué se llama Programa REconocer?

### Conocer

A los proveedores de Grupo Arcor, **solicitando y verificando información** referida a como gestionan **la calidad comercial** y la **sustentabilidad** en su empresa (aspectos sociales, de salud y seguridad ocupacional y ambientales).

### Distintuir

A aquellos proveedores de Grupo Arcor que tienen una **gestión destacada**, considerando su desempeño en aspectos de calidad comercial y en sustentabilidad.

### Identificar

Los **riesgos y oportunidades de mejora** de los proveedores de Grupo Arcor en materia de calidad comercial y de sustentabilidad, y promover la mejora en su gestión.

## ¿Qué se busca con el Programa REconocer?

### ○ Auto-evaluación del desempeño

Los proveedores responden a un cuestionario de auto-evaluación sobre prácticas vinculadas con temas de calidad comercial y sustentabilidad.

### ○ Índice de Calidad Comercial y Sustentabilidad

La auto-evaluación, luego de verificada arroja un índice que refleja el desempeño del proveedor en los temas evaluados.

### ○ Mejora continua

La información provista por el Índice de Calidad Comercial y Sustentabilidad permitirá la mejora continua en la gestión del abastecimiento.

## GESTIÓN SUSTENTABLE DE PROVEEDORES FAZÓN

Grupo Arcor cuenta con un procedimiento para la evaluación, contratación y el seguimiento de proveedores fazón<sup>7</sup>, que abarca aspectos de calidad, económicos, sociales y ambientales, incluyendo temas relacionados con los derechos humanos y derechos del niño.

El 100% de los contratos que se firman con los proveedores fazón incluyen como requisito indispensable que el proveedor haya aprobado las auditorías de calidad y socio-económico-ambientales.

En 2015 el Comité Corporativo de Fazones se reunió 11 veces, emitiendo un total de 53 informes donde se comunicó a los gerentes de negocio acerca de los riesgos detectados en aspectos sociales, ambientales, económicos y de calidad. Del total de

proveedores evaluados, 13 presentaron alguna necesidad significativa de mejora, y el 46% comunicó formalmente un plan de acción para resolverlas en el corto plazo.



Como novedad de este año, en el marco del Comité de Fazones se trabajó para compatibilizar los criterios de evaluación de Arcor con otras herramientas internacionales (SMETA Sedex, OSHAS 18001, ISO 14001, entre otras) con el objetivo de facilitar la evaluación de proveedores del exterior reduciendo los tiempos y costos asociados. De esta forma, en 2015 el Comité evaluó a dos proveedores situados en China y Turquía con resultados positivos.

Por último, en el mes de octubre se realizó en la planta de

Bagley Salto el Encuentro Anual de Proveedores de Producto Terminado que contó con la participación de 35 personas representantes de los proveedores de fazón de Argentina. Durante la reunión, miembros del Comité presentaron en detalle los aspectos ambientales y laborales que se incluyen en la auditoría socio-económico-ambiental que estos proveedores deben cumplir. En lo referido a los aspectos de calidad, se brindó una capacitación sobre Fraude Alimentario y *Food Defense* ya que a futuro se comenzarán a solicitar estos requisitos, se reforzó la importancia de certificar una norma de inocuidad GFSI reconocida, y los proveedores expusieron los trabajos de mejoras realizados durante 2015.

## AGRO SUSTENTABLE

El Programa de Agro Sustentable Arcor se orienta a asegurar la cantidad, calidad, salubridad y responsabilidad ambiental y social de las principales materias primas que la empresa produce y adquiere. A través de las herramientas de análisis y diagnóstico que ofrece el programa<sup>8</sup>, cada uno de los negocios del grupo analiza y caracteriza el abastecimiento de sus principales insumos, para luego desarrollar e implementar

prácticas y estándares (de compra y producción agrícola) que les permitan garantizar la sustentabilidad en el abastecimiento de esas materias primas.

Cada iniciativa impulsada en el marco de este programa depende del tipo de cadena de abastecimiento del insumo (directa, de procesadores, de corredores o *traders*) y de las

oportunidades de mejora de cada cadena productiva. En este sentido, las iniciativas incluyen desde proyectos de asistencia técnica y desarrollo de productores primarios, hasta la compra de *commodities* certificados bajo diferentes estándares de sustentabilidad.



<sup>7</sup> Se denomina proveedor fazón a aquellos que elaboran un producto, con marca perteneciente al grupo, en una o en todas sus etapas de producción. Incluye a los proveedores de materia prima y material de empaque, a los cuales el grupo les entrega alguno de los materiales que utilizan para su elaboración.

<sup>8</sup> El programa ofrece herramientas para la identificación de insumos críticos, el mapeo y la caracterización de las cadenas de abastecimiento de cada insumo, y una herramienta de relevamiento en sustentabilidad para aquellos proveedores que son productores directos del insumo.



Entre los insumos considerados por el Programa Agro Sustentable se encuentran cereales, azúcar, frutas y hortalizas, grasas y aceites, cacao y leche. A continuación se destacan las principales iniciativas (por negocio) impulsadas en el marco de este programa:

### Relevamiento de sustentabilidad en tambos (Negocio Agronegocio)

Durante 2015 se aplicó el relevamiento de sustentabilidad en los siete tambos que abastecen a Arcor de leche fluida. A partir de los resultados del relevamiento se conformó un Grupo de Trabajo, integrado por diferentes áreas de la compañía (Agropecuaria, Recursos Humanos, Relaciones con la Comunidad, MAHPI, entre otras), para la definición de las oportunidades de mejora a implementar en cada uno de los aspectos evaluados.

### Producción sustentable de caña de azúcar (Negocio Agronegocio)

Este programa fue diseñado a partir del relevamiento realizado en la producción de caña de azúcar, con el fin de promover la producción sustentable de este insumo, tanto propia como de proveedores que abastecen al Ingenio La Providencia de Grupo Arcor.

Desarrollada con el apoyo de la Fundación Solidaridad<sup>9</sup>, en el marco de esta iniciativa se efectuó un análisis de la producción propia de caña de azúcar, a partir de los principios y criterios de BONSUCRO<sup>10</sup>, con el propósito de valorar el grado de cumplimiento del estándar en el Ingenio La Providencia. Los resultados permitieron analizar las acciones que el Ingenio desarrolla para hacer de la agroindustria de la caña de azúcar una actividad ambiental y socialmente sustentable, así como establecer oportunidades de mejora.

### Mapeo y caracterización del abastecimiento de azúcar (Brasil)

Durante 2015 se avanzó con la construcción del mapa de abastecimiento de azúcar en Brasil, uno de los principales insumos que utiliza este negocio. Luego se efectuó un relevamiento de sustentabilidad a cuatro proveedores de azúcar cristal, cuya producción primaria de caña de azúcar permite elaborar el 39% del volumen total de azúcar que utiliza Arcor Brasil.

El mapeo efectuado permitió analizar el grado de trazabilidad de este insumo hasta su producción primaria y el relevamiento hizo posible asegurar que en todos los casos la producción de este insumo se efectúa de manera sustentable.



<sup>9</sup> La Fundación Solidaridad es una organización internacional sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo de cadenas de abastecimiento socialmente responsables, ecológicamente saludables y rentables.

<sup>10</sup> BONSUCRO® es el primer estándar global para la producción sustentable de caña de azúcar. Nace de la *Better Sugarcane Initiative*, una iniciativa global orientada a reducir los impactos ambientales y sociales de la producción de caña de azúcar.



## Por una niñez sin trabajo infantil (Negocio Alimentos)

Como parte de la iniciativa para el desarrollo integral del productor en el marco del Programa de Agro Sustentable, Arcor lleva adelante desde el año 2006 el proyecto "Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil".

Durante la temporada de cosecha 2015, en las provincias de Mendoza, San Juan y Río Negro, se habilitaron 17 Centros de Desarrollo Infantil, a los que asistieron 305 niños y niñas hijos de cosecheros frutihortícolas.

El proyecto se implementó junto a 74 productores proveedores de la empresa, concretándose la firma de 55 Adendas a los Contratos Comerciales en las que el productor se compromete a erradicar el trabajo infantil en su actividad productiva.

## Cacao certificado (Negocio Golosinas)

En 2015, en función a los análisis de años anteriores, se definió avanzar en un plan para utilizar cacao certificado bajo estándares de sustentabilidad en la elaboración de un caramelo relleno con chocolate.

Para ello, Arcor se unió al programa de cacao *UTZ Certified*<sup>11</sup>. En este marco, se llevaron a cabo auditorías en las plantas de Colonia Caroya y Arroyito para obtener la certificación "UTZ – Cadena de Custodia", cuyo objetivo es validar que existe un sistema vigente para asegurar la trazabilidad del insumo certificado en el establecimiento donde se procesa.

## Desarrollo integral del productor (Negocio Alimentos)

Durante 2015, a partir de las encuestas realizadas a productores de tomate, durazno y choclo, se avanzó en la implementación de este programa. En talleres de trabajo que contaron con la participación de todas las áreas del Negocio Alimentos vinculadas con el abastecimiento de materias primas agrícolas, se diseñaron las estrategias para abordar los principales riesgos y oportunidades asociados a la producción de estos insumos.

Las estrategias delineadas se integraron en una visión "Productor 2016-2020", que permitirá estructurar un plan de trabajo con productores de frutas y hortalizas para el próximo quinquenio. Este plan de trabajo integrará las iniciativas de buenas prácticas agrícolas, ambientales, sociales y de calidad que ya se vienen implementando con los productores de materias primas, por ejemplo, el Programa "Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil".



<sup>11</sup> UTZ es un programa de certificación para la producción sustentable de diversas materias primas agrícolas, entre las que se destacan el café, cacao y té. El sello UTZ garantiza que la materia prima fue producida de manera sostenible, por medio de buenas prácticas agrícolas y de gestión, con condiciones laborales sanas y seguras, sin trabajo infantil y protegiendo la naturaleza.



## POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO DE PAPEL SUSTENTABLE

Producir empaques más amigables con el ambiente es uno de los objetivos clave de Arcor y una demanda creciente de consumidores. Si bien el material de los embalajes de sus productos de consumo masivo incluye el uso de plásticos, vidrio, metal y tetra, los materiales más usados –con casi un 58% del total– son el papel, el cartón y la madera para la fabricación de estuches, estructuras de cartulina y cajas de cartón corrugado –abastecidos por Cartocor y otros proveedores del grupo.

En el marco de su compromiso con el uso racional del packaging, y considerando que Arcor es un gran consumidor de materiales de empaque a base de fibras celulósicas de madera y fibras recicladas, el grupo estableció su Política de Abastecimiento de Papel Sustentable.

El espíritu de la política es establecer mecanismos de control en la cadena de abastecimiento y, de esta forma, promover una gestión adecuada de los bosques, y evitar así la deforestación y su consecuente impacto en el cambio climático global. El desafío de la compañía consiste en aumentar paulatinamente el porcentaje que compra de materia prima proveniente de fuente virgen certificada o a base de fibra reciclada, para la fabricación de material de empaque.

Con este fin, Arcor comunicó la política a todos sus proveedores para que firmen una carta de adhesión, definiendo a su vez un plan para cumplir gradualmente con los requisitos de abastecimiento sustentable definidos por la compañía.



## CERTIFICACIÓN FSC EN CARTOCOR ARGENTINA

Cartocor Argentina, principal proveedor de cajas de cartón corrugado de Arcor, cuenta con la certificación de la Norma FSC (Consejo de Manejo Forestal, por sus siglas en inglés) en sus tres plantas de cartón corrugado en Arroyito, Paraná y Luján, y en su planta de papel en Arroyito.

A través de esta certificación la compañía obtuvo la "Cadena de Custodia", lo que significa que sus compras de papel provienen de empresas que gestionan sus bosques de manera socialmente responsable y cuidando el ambiente. La certificación FSC garantiza el control del recorrido que hacen los productos desde el bosque hasta el consumidor, incluyendo las etapas de transformación, fabricación y distribución.



.....

**"Con el objetivo de generar valor a largo plazo, asumimos el desafío de gestionar las oportunidades y los riesgos de nuestra cadena de suministros. Día a día trabajamos enfocados en integrar y hacer partícipe a todos los proveedores en nuestra cadena de valor; asegurando un abastecimiento sustentable, promoviendo prácticas innovadoras y la inclusión social".**

.....

• SEBASTIÁN DE GAETANO •

Jefe de Proyectos y Procesos de Compras Corporativas



## COMPRAS INCLUSIVAS RESPONSABLES (CIR)

Desarrollada desde el año 2006, esta iniciativa tiene como objetivo 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 2015, el programa se ha consolidado en sus tres líneas de trabajo:

- **Compras inclusivas locales:** en comunidades con operación industrial de la empresa.
- **Negocios Inclusivos Corporativos:** destacando la compra sostenida que viene realizando la compañía en el rubro textil, principalmente indumentaria de trabajo de colaboradores de las plantas industriales de Argentina.

- **Desarrollo de proveedores:** el grupo implementa diversas estrategias que permiten el desarrollo de los proveedores CIR posibilitando la incorporación a la cadena de suministros de la empresa en mejores condiciones administrativas, productivas y comerciales. Se destaca la conformación de un fondo rotario de microcrédito y un fondo de financiamiento de proyectos a emprendimientos productivos.

En el último período, se sumaron 24 proveedores CIR en Argentina y Chile, y se realizaron compras inclusivas responsables por un volumen total de \$3.961.190



## CAPACITACIÓN EN SUSTENTABILIDAD PARA VIGILADORES

Durante 2015 se continuó en las plantas del grupo en Argentina con la capacitación al personal contratado para proveer el servicio de vigilancia.

Entre las actividades desarrolladas, se abordaron los siguientes temas: vida sana y nutrición saludable, uso racional de recursos (agua, ahorro de energía, reciclado, etc.), derechos humanos y derechos del niño. En total, 313 vigiladores participaron de las capacitaciones, abarcando el

79% del personal contratado para proveer este servicio.

Cabe destacar la capacitación en Derechos del Niño y Principios Empresariales en la Jornada de Seguridad Patrimonial, en la cual participaron 25 jefes de seguridad de todas las plantas de Argentina, Brasil y Chile, y se llevaron material para difundir el tema entre sus equipos de trabajo. También se realizó una capacitación sobre vida saludable, que incluyó el cálculo del Índice de Masa Corporal de los

participantes, estableciendo el nivel de riesgo de cada individuo y brindando consejos para una vida sana.

Además, en todas las plantas se realizaron acciones concretas para llevar a la práctica el compromiso con la sustentabilidad, incluyendo consejos sobre cuidado del ambiente, registros diarios sobre pérdidas de agua y ahorro de energía, y actividades para la promoción de hábitos de vida saludable.

# LOGÍSTICA: CONECTANDO LA CADENA DE VALOR

Las buenas prácticas de logística son clave para asegurar que los productos de Arcor lleguen a todos los puntos de venta y centros de distribución en condiciones óptimas. Desde hace varios años, el grupo viene trabajando para mejorar los niveles de productividad de las operaciones y la calidad de servicio desde un enfoque sustentable.

El plan de sustentabilidad de logística se alinea a los compromisos de la Política de Sustentabilidad Arcor, y se define en base a una matriz de riesgo y oportunidades en temas de sustentabilidad específicos de sus procesos. Las acciones llevadas a cabo tienen como foco el uso racional del packaging, cambio climático, derechos humanos y laborales,

vida activa y nutrición saludable. En 2015 un total de 68 iniciativas sustentables fueron llevadas adelante en siete centros de distribución, abarcando el transporte de productos y la planificación logística, y la relación con los distribuidores.

A su vez, conscientes de la importancia de la logística como un factor estratégico para impulsar la disminución del carbono, se siguió avanzando en **optimizar la ocupación de bodega** de las unidades de transporte y así realizar menos viajes para cumplir con los movimientos requeridos. Este año se hizo foco en mejorar la ocupación no sólo del movimiento de productos terminados, sino también de subproductos y materias primas.



## PROGRAMA RED ACTIVA

A partir de esta iniciativa de buenas prácticas logísticas llevada a cabo en Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay, se busca consolidar las acciones que se vienen desarrollando en los últimos años, con un enfoque integral y estratégico, agregando valor y fortaleciendo las ventajas competitivas de la Red de Distribución.

Para lograr este objetivo, el programa se estructura en tres etapas: **relevamiento y diagnóstico, capacitación segmentada, comunicación y divulgación de buenas prácticas**. Durante 2015, se completó la etapa de

relevamiento de la red Argentina, se definieron los objetivos a alcanzar en Argentina y Uruguay, y se comenzó con el plan de capacitación segmentada. A su vez, se llevó a cabo el lanzamiento de Red Activa en las filiales de Bolivia y Paraguay, comenzando con la etapa de relevamiento y diagnóstico.

Por último, se empezó a planificar la comunicación y divulgación de buenas prácticas, desarrollando cuatro distribuidores modelo en Argentina para que sean socios estratégicos y repliquen las acciones realizadas, y se elaboró un manual de buenas prácticas logísticas.



# CLIENTES Y CONSUMIDORES

## CLIENTES: ALIADOS PARA UNA GESTIÓN SUSTENTABLE

La estrategia de distribución de Grupo Arcor 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 2015 el grupo continuó desarrollando diversas iniciativas para integrar prácticas sustentables en los canales de distribución, llevando adelante acciones con distribuidores, mayoristas y supermercados.

En este período, se llevó a cabo un **Taller de Formación en Sustentabilidad** donde participaron 25 clientes mayoristas en Argentina y colaboradores de Grupo Arcor que están en contacto directo con ellos. Realizado junto al IARSE, la capacitación tuvo como objetivo repasar y actualizar los conceptos, buenas prácticas y compromisos de Arcor para desarrollar una gestión responsable orientada a la sustentabilidad. De esta forma, los participantes recibieron herramientas concretas para aplicar criterios de sustentabilidad a la gestión cotidiana de sus negocios.

### Clientes Grupo Arcor<sup>12</sup>

|                           | 2015           | 2014           |
|---------------------------|----------------|----------------|
| DISTRIBUIDORES OFICIALES  | <b>343</b>     | <b>367</b>     |
| SUPERMERCADOS             | <b>72</b>      | <b>74</b>      |
| MAYORISTAS                | <b>1.126</b>   | <b>1.128</b>   |
| VENDEDORES                | <b>8.024</b>   | <b>10.378</b>  |
| PUNTOS DE VENTA VISITADOS | <b>989.014</b> | <b>836.902</b> |

<sup>12</sup> Los datos corresponden a la red de distribución de los países con presencia industrial: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú.

### CLIENTES DE GRUPO ARCOR POR PAÍS 2015

|                                                                                               | MAYORISTAS | SUPERMERCADOS   | DISTRIBUIDORES OFICIAL | VENDEDORES | PUNTOS DE VENTAS VISITADOS |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|------------------------|------------|----------------------------|
| <b>POR PAÍS</b>                                                                               |            |                 |                        |            |                            |
|  Argentina | 300        | 24              | 163                    | 3.007      | 255.723                    |
|  Brasil    | 391        | 5 <sup>13</sup> | 94                     | 3.057      | 239.463                    |
|  Chile     | 190        | 19              | 32                     | 348        | 54.305                     |
|  México    | 80         | 20              | 10                     | 1.232      | 300.000                    |
|  Perú      | 165        | 4               | 44                     | 380        | 139.523                    |

<sup>13</sup> El indicador presentado corresponde a las cadenas nacionales y no considera a los supermercados menores.



Asimismo, en 2015 se avanzó con la **“Guía para el desarrollo de planes de mejora en Sustentabilidad para Distribuidores Arcor”**, con el objetivo de brindar orientaciones concretas de buenas prácticas en los siguientes temas definidos para este período:

- **Derechos humanos y laborales:** contratación del personal, salud y seguridad laboral y relaciones con la comunidad.
- **Vida activa y nutrición saludable:** almacenamiento, manejo integrado de plagas, políticas específicas de inocuidad.
- **Eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global:** infraestructura del depósito.

Por otro lado, como parte del **programa de inclusión laboral**, y producto del trabajo en conjunto con clientes supermercados, a lo largo del año Arcor incorporó en Argentina a tres personas con discapacidad al puesto de repositores; y por otra parte, una persona fue incorporada en el ArcorCenter de Tucumán. En Perú se realizaron acciones para comunicar la Política de Sustentabilidad Arcor, alcanzando a 20 clientes; y se concientizó acerca de la importancia de la actividad física y la alimentación saludable, y los derechos del niño. A su vez, el grupo avanzó con el programa de negocios inclusivos en Argentina y Chile.

En el marco del compromiso con la seguridad alimentaria en la cadena de valor, también se continuó trabajando junto a clientes para asegurar que en el transporte, la distribución y comercialización de los productos, se respeten las condiciones necesarias para garantizar la integridad e inocuidad de los alimentos.

Con este objetivo, durante 2015 se llevaron a cabo **capacitaciones al personal de las áreas de calidad, logística y distribución de supermercados**, sobre las características de los productos de Arcor y cómo asegurar su integridad durante la recepción, almacenamiento, conservación y venta; y se capacitó al personal de ventas y reposición de supermercados sobre buenas prácticas de manipulación de productos.

En Argentina y las filiales sur se avanzó con el Programa Red Activa para distribuidores. A su vez, se realizaron auditorias en los principales centros de distribución del grupo para verificar el cumplimiento de buenas prácticas logísticas y definir planes de mejora. Todas estas acciones contribuyeron a lograr una reducción del 11% en los reclamos por manipulación, con respecto al año anterior.



## PROGRAMA DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

En 2013 Grupo Arcor puso en marcha un programa de negocios inclusivos dirigido a mejorar la gestión de un grupo de comercios minoristas, clientes de los Distribuidores de la compañía.

Este programa promueve el fortalecimiento de los almacenes en los ejes de gestión empresarial, comercial, financiera y sustentabilidad, dándoles herramientas para que alcancen un nivel más alto de profesionalismo y mejoren los resultados de su negocio. Para ello, la iniciativa incluye instancias presenciales de diagnóstico, formación grupal, desarrollo e implementación de planes de mejora.

Durante 2015 se continuó avanzando en Argentina con la Estrategia de Trabajo 2014-2016 orientada a sistematizar el **proyecto “Mi Almacén”** para que su implementación pueda efectuarse de forma autónoma por parte de los Distribuidores de Arcor, ampliando de manera progresiva su alcance a lo largo del país. Para ello, se formó al equipo de ventas de la compañía, se convocó a los Distribuidores, y se los capacitó para que lleven a cabo el programa con sus comercios minoristas.

En Chile se implementó el **programa “Club del Emprendedor”** con 25 clientes de la región metropolitana, realizando tres reuniones de intercambio y capacitación, y 10 visitas a los comercios con el fin de “enseñar-haciendo” los conceptos aprendidos en los cursos de formación. Además, los clientes recibieron un manual de capacitación con todos los conceptos aprendidos durante 2015 y ejemplos prácticos para su aplicación.



.....

"Nuestro lema comercial es estar cerca del cliente y escuchar sus necesidades. Con el programa Club del Emprendedor, accedemos a generar valor en la actividad diaria de un almacén. Nuestra labor tiene un sentido especial cuando los almaceneros elegidos agradecen el trabajo y reconocen el valor de las capacitaciones a su negocio, generando un impacto positivo desde el punto de vista del resultado en la cadena consumidor-almacenero-distribuidor".

.....

• EDGAR CITTADINI •

Gerente Nacional de Ventas Chile

# CONSUMIDORES: CERCANÍA Y BIENESTAR

## CANALES DE DIÁLOGO

El grupo cuenta con diversas vías de contacto con sus consumidores, incluyendo atención telefónica, sitio web corporativo, dirección de e-mail corporativa, fax, correo postal, Facebook y Twitter, habiendo comenzado a utilizar un servicio integrado de las redes sociales en 2015, para mejorar la calidad de atención al consumidor.

A lo largo del año se realizó 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 Facebook y Twitter, llegando a más de 10 millones de personas.

A través de un vínculo continuo, cercano y responsable, Arcor busca responder a las necesidades y expectativas de sus consumidores en todo el mundo. La empresa trabaja día a día para ofrecer productos seguros, accesibles y con la mejor calidad, profundizando en los últimos años las iniciativas para promover la vida activa y nutrición saludable.

### Servicio Atención al Consumidor

El Servicio de Atención al Consumidor (SAC) continúa siendo un canal de diálogo fundamental para escuchar las inquietudes, reclamos, sugerencias y opiniones de los consumidores, habiendo recibido en 2015 un total de 75.399 contactos.

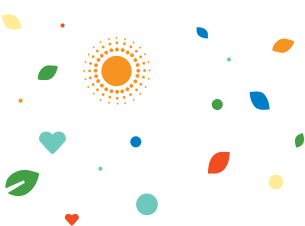
En el SAC de Argentina se logró un nivel de atención del 94% (cantidad de llamadas atendidas sobre las recibidas) y un nivel de servicio del 81% en 15 segundos (tiempo desde que un consumidor se contacta hasta que es atendido). Asimismo, se llevó a cabo una capacitación para seguir

mejorando el nivel de atención, se realizó la auditoría de seguimiento de la norma ISO 9001:2008 bajo la cual está certificado el sistema, y se comenzó a utilizar un sistema de monitoreo *online* para redes sociales.

Aproximadamente, la mitad de los contactos atendidos estuvieron relacionados a posibles defectos en los productos y fueron respondidos a partir de un procedimiento que consiste en: ingresar los datos del consumidor y del producto en un sistema informatizado mediante el cual es posible obtener la trazabilidad de cada caso; coordinar día y horario para retirar el producto que originó la comunicación, y entregar una muestra de productos para que se pueda constatar la calidad de los mismos. Una vez analizado el posible defecto por el área de Gestión de la Calidad de la planta elaboradora, se confecciona una respuesta técnica que es ingresada al sistema informático y es brindada cuando el reclamante la solicita. El proceso finaliza con una encuesta de satisfacción sobre el servicio brindado a un determinado porcentaje de los reclamantes, cuyo resultado se utiliza para retroalimentar la mejora continua.

### CONTACTOS ATENDIDOS POR EL SAC

|                          | 2015          | 2014          |
|--------------------------|---------------|---------------|
| Argentina y Filiales Sur | 49.828        | 49.356        |
| Brasil                   | 22.853        | 30.697        |
| Región Andina            | 2.718         | 2.050         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>75.399</b> | <b>82.103</b> |





Además, se comenzó a realizar un contacto personal con los consumidores en sus domicilios para el retiro y reposición de productos, logrando de esta forma un mayor acercamiento y vínculo con ellos. También se continuó realizando diversas iniciativas para asegurar la satisfacción y comprender sus expectativas, incluyendo reuniones presenciales y encuestas de satisfacción por servicio y productos, entre otras. Cabe destacar que durante 2015 se redactó el procedimiento para el registro, análisis y resolución de quejas y sugerencias relativas a la Infancia recibidas a través del SAC, la cual forma parte de la iniciativa Empresa e Infancia y pone de manifiesto la Política de Compromiso con los Derechos del Niño recientemente asumida.

En Brasil, el SAC avanzó a través de distintas acciones para mejorar la atención al consumidor, incluyendo capacitaciones al equipo de atención al cliente, el reporte

periódico de reclamos registrados, un servicio de atención de emergencias disponible los fines de semana, y un sitio para enviar consultas y reclamos a la empresa a través de las redes sociales.

Por otra parte, en la Encuesta de Satisfacción una vez más se incluyeron temas relacionados a los compromisos de Arcor con la sustentabilidad, para que los consumidores prioricen según el nivel de importancia y aporten sugerencias. A su vez, en Brasil se consolidaron las reuniones del Comité de Consumidores para conocer más de cerca sus expectativas, y se dio continuidad al Banco de Oportunidades, un espacio con ideas que podrán convertirse en futuras oportunidades de negocios, abarcando también aspectos relacionados a la sustentabilidad.

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CONSUMIDORES QUE REALIZARON RECLAMOS POR PRODUCTO EN 2015

|                                                     | ARGENTINA | BRASIL | CHILE |
|-----------------------------------------------------|-----------|--------|-------|
| Atención telefónica                                 | 9,5       | 9,5    | 9,5   |
| Respuesta técnica del área de Gestión de la Calidad | 9,4       | 9,4    | 9,4   |
| Opinión General                                     | 9,3       | 9,4    | 9,3   |

Puntaje del 1 al 10 siendo 10 el valor máximo y 1 el mínimo.



## Investigación de mercado

Por otra parte, en 2015 se continuó con los proyectos de investigación de mercado que tienen como fin contribuir al desarrollo de propuestas de negocio que respondan a las necesidades, deseos e intereses de los consumidores actuales y potenciales. De esta manera, en diversas ciudades de Argentina, Chile, Brasil y Japón, se realizaron más de 60 estudios, donde Arcor escuchó a 11.583 personas.

En Brasil se llevaron a cabo dos instancias de consulta para comprender la visión del consumidor sobre la sustentabilidad y los compromisos de Grupo Arcor. En la encuesta telefónica

participaron 4.107 consumidores, y a través de la encuesta *online* participaron 348 personas. Los resultados de ambas encuestas muestran que las acciones llevadas a cabo por Arcor están en línea con lo que los consumidores esperan de las empresas en materia de sustentabilidad.

Asimismo, en este período se desarrolló el primer Reporte de Monitoreo de Reputación Institucional 360° con el objetivo de *trackear* anualmente la reputación de Arcor en Argentina en todos los públicos que son foco de comunicación de la empresa.

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SUSTENTABILIDAD A CONSUMIDORES EN BRASIL: ¿Qué puede hacer la industria alimentaria para contribuir con el cuidado del ambiente?

**36% RECICLAJE**

REUTILIZAR LOS MATERIALES DESCARTADOS,  
CONCIENTIZAR EN EL TEMA.

**8% AGUA**

ECONOMIZAR, REUTILIZAR Y REALIZAR EL  
TRATAMIENTO DEL AGUA UTILIZADA

**14% CONTAMINACIÓN**

NO CONTAMINAR EL AIRE Y EL AGUA.

**29% EMBALAJE**

USO DE EMBALAJE BIODEGRADABLE,  
REDUCIR Y REUTILIZAR EL PACKAGING.

## ARCOR PRESENTA LA COMUNIDAD “CUMPLE ARCOR”

El sitio [www.cumplearcor.com](http://www.cumplearcor.com) es una comunidad digital interactiva que ofrece ideas creativas para el festejo de los cumpleaños infantiles.

Teniendo en cuenta que para los niños su cumpleaños es el día más esperado, mediante la generación de contenidos originales y de relevancia, como videos y consejos paso a paso, Cumple Arcor brinda un servicio para que todas las madres y padres puedan preparar el cumpleaños de sus hijos.

Esta comunidad, que funciona de manera similar a la mecánica de un blog, permite a todos los usuarios loguearse, participar de manera activa e interactuar con la marca. Además, brinda novedades de la empresa vinculadas a la temática de la niñez, y la posibilidad de descargar de forma gratuita distintos materiales para los festejos.







## VIDA ACTIVA Y NUTRICIÓN SALUDABLE

El compromiso con la vida activa y la nutrición saludable está plasmado en la Política de Sustentabilidad Arcor y orienta el trabajo de la empresa en torno 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.

- 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.

- Adoptar prácticas de publicidad y promoción responsables destinadas a difundir estilos de vida saludables.

En este marco, en 2015 se creó el Comité de Nutrición y Hábitos de Vida Saludable como órgano de gobierno para guiar la estrategia de la compañía en el tema. Asimismo, a lo largo del año, Arcor continuó con el desarrollo de iniciativas que responden a este compromiso, logrando los siguientes avances.



## NUTRICIÓN SALUDABLE

Conformado por representantes de distintas áreas de la compañía, el grupo de trabajo "Plataforma Nutricional" continuó impulsando diversas iniciativas con visión multidisciplinaria e integral.



### Grasas Trans

En el marco de la Política de Reducción de Grasas Trans, los negocios avanzaron con su proceso de adaptación tecnológica para lograr la nueva meta establecida para fines de 2016, que fija que el contenido máximo de grasas trans en los alimentos fabricados no debe superar el 2% del contenido graso total. A fines de 2015 se había obtenido un cumplimiento de esa meta a nivel corporativo del 91%, logrando que casi el 60% de los negocios del grupo ya cumplan con el valor establecido de grasas trans en sus productos.



### Contenido de sodio

A su vez, se continuó trabajando en la adaptación del contenido de sodio de los productos, de acuerdo a los valores límites establecidos en la Política sobre Contenido de Sodio del grupo, alcanzando un 98% de cumplimiento.

### Azúcares

Este año también se comenzó a trabajar sobre el tema azúcares, explorando diversos enfoques: nutricional, tecnológico, económico, mediático, entre otros. En 2016 se continuará avanzando para contar con una visión integrada sobre el tema.



### Alimentos con atributos especiales

En 2014 Grupo Arcor definió a los "alimentos con atributos especiales" como aquellos que son formulados con el objetivo de proporcionar alguna contribución de valor respecto al alimento básico de referencia. Bajo este concepto, en 2015 se trabajó en el desarrollo y lanzamiento de productos orientados hacia el beneficio nutricional, con contenido de azúcares reducidos o sin azúcares, fortificados en vitaminas y minerales, ricos en fibra, libres de grasas, entre otros; y en otros con foco sobre el "bienestar", como caramelos inhalantes o productos con certificación Kosher y Halal para mercados especiales.



### Alimentos libres de gluten

Con 224 productos aprobados actualmente por la autoridad sanitaria, Arcor es una de las empresas de consumo masivo con mayor cantidad de productos libres de gluten en el mercado argentino. La novedad más significativa en 2015 fue la aprobación sanitaria del aceite de maíz y harina de maíz precocida fortificada.

Por otra parte, se siguió fortaleciendo la información a los consumidores celíacos a través del SAC y Facebook, góndolas específicas, el listado con los productos inscriptos en la autoridad sanitaria como "Libres de Gluten", y preguntas y respuestas sobre el tema en el sitio web corporativo.

Asimismo, para seguir profundizando su vínculo con la comunidad celíaca, la empresa participó en Expo Celíaca (Asociación Celíaca Argentina), lanzó la campaña "Mes del Celíaco" y entregó un kit a periodistas, líderes de opinión y profesionales de la salud para continuar concientizando sobre el tema.

## COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Durante 2015 Arcor siguió trabajando de forma articulada con instituciones públicas y privadas en torno a la nutrición y el bienestar.

Tanto en Argentina como en Brasil se continuaron las acciones para dar cumplimiento a lo acordado con las autoridades sanitarias en el marco de los Convenios para la Reducción de Sodio en productos con harina, conservas vegetales y salsas a base de tomate (estas últimas dos categorías sólo en Argentina).

En Argentina se mantuvieron reuniones con el Ministerio de Salud de la Nación para hacer un recuento de lo realizado a lo largo de todos estos años. Desde que se firmó el Convenio en 2011, Grupo Arcor trabajó en la reducción del contenido de sodio de más de 60 productos, logrando en algunos casos reducciones mayores al 25%, superando el compromiso inicial de 5% de reducción.

A través de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL), Arcor continuó participando activamente

en actividades con diversos organismos e instituciones, incluyendo la “Jornada intersectorial y federal de trabajo sobre estrategias tecnológicas para la sustitución de las grasas trans en alimentos”, organizada por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI); la Red de Seguridad Alimentaria del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET); y se elaboró y difundió el “Decálogo para una Vida Saludable”, con la colaboración de socios y expertos externos en la II Jornada Nacional de Alimentos y Bebidas.

## PREMIO ARCOR A LA INNOVACIÓN



Dirigido a pymes, universidades e investigadores nacionales, este premio tiene como objetivo fomentar la cultura de la innovación y el desarrollo tecnológico para transferir sus resultados a la industria de la alimentación, logrando una mayor productividad y competitividad en el sector, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida y situación social de las comunidades.

En su cuarta edición, el premio ganador fue un proyecto que plantea el desarrollo de alimentos novedosos elaborados

a partir de frutos de chilito, nativos de Argentina, con propiedades funcionales, realizado bajo la dirección de la Dra. María Inés Isla de la Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo, de la Universidad Nacional de Tucumán e INQUINOA (CONICET).

Además, se otorgó la “Mención Especial Fundación Arcor” a un trabajo de desarrollo de productos panificados y pastas frescas aptos para celíacos en base a mezclas de harina de quinoa y distintas variedades de maíz, dirigido por la Dra. Rebeca Inés Ponce, perteneciente a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Jujuy.

El trabajo de investigación ganador recibió \$ 150.000 y la Mención Especial Fundación Arcor consistió de un premio de

\$ 65.000, destinados en ambos casos para la ejecución de los proyectos. La entrega de premios reunió a referentes de la industria y la ciencia con el objetivo de intercambiar opiniones sobre la importancia de la articulación público-privada y la innovación científica aplicada a la empresa y al sector de la industria alimenticia.

Este Premio, que se entrega junto con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, promueve la identificación y la valoración de la actividad de investigación al ser el primero de sus características en el ámbito de la industria de la alimentación en Argentina.



## PROMOCIÓN DE HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE

En los últimos años, Grupo Arcor ha avanzado con el desarrollo de un proyecto corporativo de Hábitos de Vida Saludable (HVS) para alinear, consolidar y profundizar la actuación de la empresa en la promoción de este tema entre todos sus grupos de interés.



En este marco, se han consolidado un conjunto de 133 iniciativas vinculadas al tema, incluyendo actividades para promover la salud 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 y eventos deportivos; y la promoción de hábitos saludables 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, comedores saludables en las plantas, y el Programa Escuela en Movimiento en las comunidades de Argentina, Brasil y Chile.

## PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN RESPONSABLE

La publicidad y comunicación responsable constituyen un aspecto fundamental para mantener relaciones de confianza con los consumidores y la sociedad en general.

En este marco el grupo 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 del Consejo de Autorregulación Publicitaria, en el cual se contempla la publicidad dirigida a niños. A su vez, este año Arcor desarrolló y publicó su Política de Compromiso con los Derechos del Niño, que incluye un apartado específico referido a Comunicación y Marketing.

A nivel regional, es miembro de la Asociación Nacional de Avisadores de Chile y se rige por el Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria; y en Brasil es miembro de la Asociación Brasileña de Anunciantes, del Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria, y ha adherido al Código de Autorregulación Publicitaria y al Código de Defensa del Consumidor.

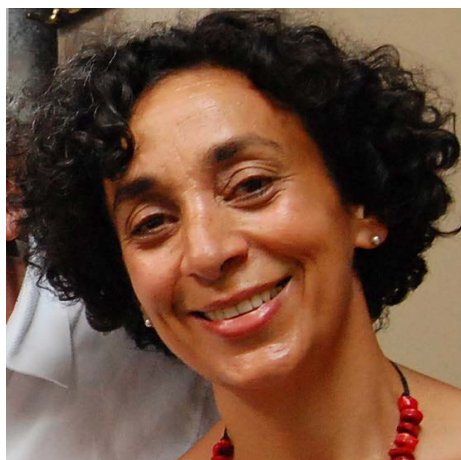


A su vez, la empresa continúa trabajando para brindar información más detallada sobre las características nutricionales y funcionales de sus productos, ayudando a los consumidores a tomar decisiones para un estilo de vida saludable. Con este fin, durante 2015 Arcor continuó con la incorporación del esquema GDA (*Guide of Daily Amounts*) a la rotulación de sus envases.



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, y ha sido incorporada en 1.587 presentaciones de productos del grupo. También cabe mencionar que este año se incluyó en el sitio web de la

compañía, dentro de los catálogos digitales, la información nutricional de cada producto al igual que se incluye en su packaging, de manera que este más accesible para los consumidores.



• MARISA CORDI •

Gerente Corporativo de Legislación Alimentaria

.....

"Desde la formación del grupo de trabajo "Plataforma Nutricional" se han concretado importantes avances en materia nutricional, gracias al trabajo conjunto y multidisciplinario. Contar con una Política sobre Contenido de Sodio, actualizar los desafíos en relación a las metas de grasas trans, y las definiciones y criterios internos de "Alimentos con atributos especiales" han significado señales de crecimiento en la maduración de estos temas en la compañía. En esta línea, la formación del Comité de Nutrición, que representa un órgano de gobierno para la toma de decisiones estratégicas en esta materia, es la señal más clara de lo que estos temas representan a nivel institucional".

.....



# CUIDADO AMBIENTAL





# LA GESTIÓN AMBIENTAL

Desde sus inicios, el cuidado del ambiente ha sido un eje clave de la gestión sustentable del grupo. En el marco de su compromiso con la Sustentabilidad, Arcor viene trabajando para aplicar las mejores prácticas de conservación ambiental, con foco en temas significativos para el negocio.

La gestión de los impactos ambientales de las operaciones forma parte de la actividad cotidiana en todas las plantas industriales y se lleva a cabo con el trabajo conjunto de los colaboradores.

En todos los casos el punto de partida es la identificación y evaluación de los impactos ambientales desarrollada según un procedimiento corporativo. La información obtenida permite diseñar los programas de gestión que contemplan actividades y obras de diferentes características y magnitud.

En 2015 los montos más significativos de inversión estuvieron dirigidos a infraestructura para el tratamiento de efluente líquido, alcanzando un valor de U\$S 5.440.000,

con instalaciones proyectadas para mejorar o modernizar las existentes, o adecuarlas al crecimiento de las plantas.

Asimismo, a lo largo del año se continuó avanzando en programas y actividades definidas a nivel corporativo, destacándose las iniciativas que figuran a continuación.



• SILVIA LINA CAMPOS •

Gerente de Control de Gestión de Medio Ambiente,  
Higiene y Protección Industrial de Grupo Arcor

"Alineados a la Política de Sustentabilidad Arcor, durante 2015 continuamos trabajando para aplicar las mejores prácticas de cuidado ambiental, con foco en los temas más relevantes 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. Los proyectos desarrollados a nivel corporativo y los casos de mejora en las distintas plantas del grupo dan cuenta de este compromiso. Seguiremos trabajando conjuntamente con nuestros colaboradores, identificando las oportunidades para continuar minimizando y eliminar los impactos de nuestras operaciones; y capacitando y generando conciencia en nuestras plantas y comunidades cercanas para aportar entre todos al cuidado del ambiente".





## PACKAGING SUSTENTABLE

Grupo Arcor tiene, a la fecha, tres pautas definidas a nivel corporativo y de aplicación transversal para el uso racional del packaging:

- Una herramienta para la evaluación del desempeño ambiental de las diferentes presentaciones del packaging de los productos, utilizada en la etapa de desarrollo de los mismos.
- Política de Abastecimiento de Papel Sustentable.
- Práctica de reducción del consumo de PVC.

Adicionalmente, Arcor mide y analiza el indicador de “consumo de packaging”, información que refleja el avance en la reducción de la cantidad de material de embalaje colocada en el producto. El indicador definido representa cuánto de lo que se produce es empaque y por lo tanto se desecha luego del consumo.

En 2015, el 82% del papel utilizado en cajas y separadores de cartón corrugado y estuches de cartulina en las plantas de consumo masivo fue de origen sustentable, logrando por países los resultados que figuran en el gráfico de la derecha.

A su vez, en el marco de la Política de Abastecimiento de Papel Sustentable del grupo, Cartocor Argentina, principal proveedor de cajas de cartón corrugado de Arcor, mantuvo la certificación de la Norma FSC (Consejo de Manejo Forestal, por sus siglas en inglés) en sus tres plantas de cartón corrugado en Arroyito, Paraná y Luján, y en su planta de papel en Arroyito.

### INDICADOR DE CONSUMO DE MATERIAL DE EMPAQUE

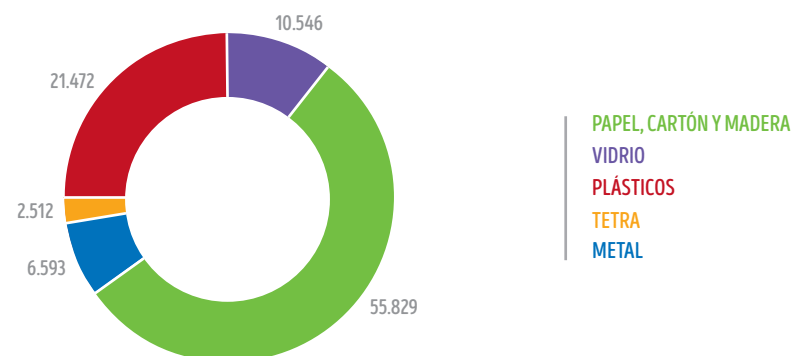


Ton ME/ (Ton ME + Ton MP)

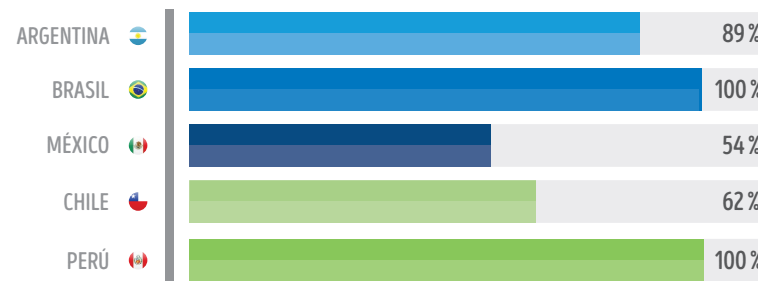


EL MÁS BAJO DE LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS

### CONSUMO MATERIAL DE EMPAQUE POR TIPO (TN)



### PAPEL DE ORIGEN SUSTENTABLE (%) <sup>1</sup>



<sup>1</sup> Toneladas de packaging de origen papel sustentable/toneladas totales de packaging de papel consumidas.

## CAPACITACIÓN SOBRE CUIDADO DEL AMBIENTE



A lo largo del año, Grupo Arcor continuó desarrollando capacitaciones en materia de gestión ambiental, abordando temas específicos surgidos de los planes de acción para minimizar o eliminar los impactos ambientales significativos.

Además, y como todos los años, se celebró la Semana del Ambiente en todas las plantas del grupo conmemorando el día internacional del ambiente. Bajo el lema de “Soy responsable, soy sustentable, consumo lo necesario”, se buscó fortalecer a través de diversas actividades el concepto de que cada persona es responsable y un actor fundamental en el cuidado del ambiente.

A su vez, se avanzó con el Programa de formación ambiental Ser Parte, con la participación de los colaboradores quienes dictaron talleres de formación ambiental a niños y niñas de 4° y 5° grado de escuelas primarias cercanas a las bases operativas o instituciones educativas a las que asisten un alto porcentaje de hijos de colaboradores de la empresa. **En 2015, un total de 350 colaboradores participaron como formadores, habiendo capacitado a 6.000 niños y niñas de 60 escuelas, duplicando de esta forma la cobertura del programa con respecto al año anterior.**



## LA SEMANA DEL AMBIENTE EN LA CAMPAGNOLA CHOELE-CHOEL

Las actividades organizadas en la planta para celebrar la semana del ambiente tuvieron un alto impacto en todos los colaboradores. Con el mensaje: “El aprendizaje que trasciende en el tiempo es aquel que se forma a partir de sentirnos parte de una causa justa y noble”, la semana contó con charlas, debates, juegos educativos y concursos.

Las actividades realizadas tuvieron como objetivo concientizar en el cuidado del ambiente asociados principalmente al cuidado del agua y a la gestión de residuos. Los ganadores de los concursos recibieron como premio una cena familiar para compartir la causa en sus hogares expandiendo los conocimientos. Para finalizar, el 5 de junio se organizó una visita para los hijos y nietos de los colaboradores en la que se proyectaron videos alusivos al cuidado del ambiente, se realizaron charlas y un recorrido por la planta.



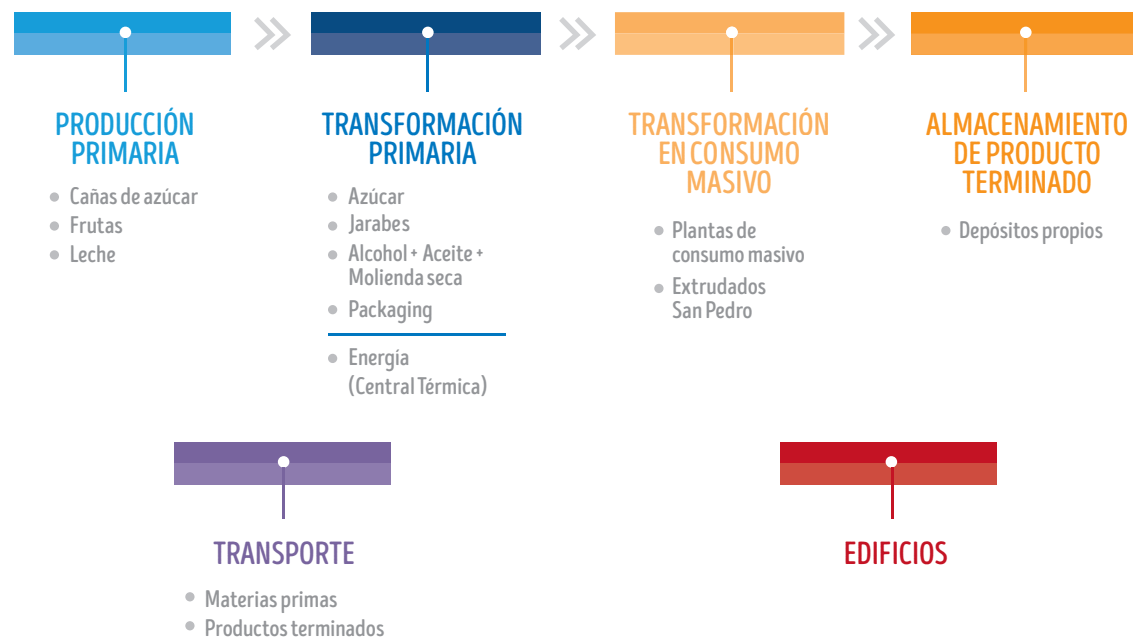
# MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

Grupo Arcor cuenta con un conjunto de indicadores que le permiten conocer la evolución de los distintos aspectos de la gestión ambiental, algunos de los cuales están incluidos en el *Scorecard* de Sustentabilidad.

Para ordenarlos se agruparon en cinco conceptos, asociados a la cadena de valor, con el objetivo de favorecer la evaluación y el seguimiento comparado. Ellos son:

producción primaria (referidas a las actividades agrícolas), transformación primaria (agroindustria), transformación en consumo masivo (elaboración de productos alimenticios para consumidores), almacenamiento (depósitos propios de productos terminados) y transporte (incluye transporte de materias primas y producto terminado).

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





## AGUA

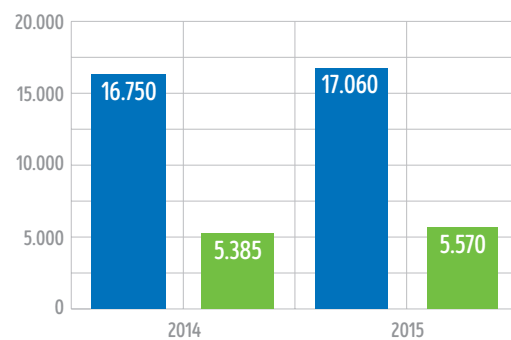
El consumo de agua es uno de los indicadores clave de desempeño. Este indicador describe la cantidad total de agua que se utiliza incluyendo todas las fuentes y usos y se mide en metros cúbicos consumidos/producción en el mismo período. El total de agua utilizada en 2015 fue de 22.782.000 m<sup>3</sup>, proveniente en su mayor parte (97,2%), de instalaciones de captación propias, debidamente autorizadas, representando sólo un 2,8% el agua proveniente de los sistemas de distribución públicos.

En relación a los datos correspondientes al concepto de producción primaria, el consumo de agua medido en los tambos durante 2015 fue de 77.185 m<sup>3</sup>. Se han realizado todas las gestiones para disponer sistemáticamente de la información correspondiente al consumo de agua en fincas.

Asimismo, este año se incluyeron 89 iniciativas en los planes operativos de los negocios del grupo destinadas al uso racional del agua.

### CONSUMO TOTAL DE AGUA

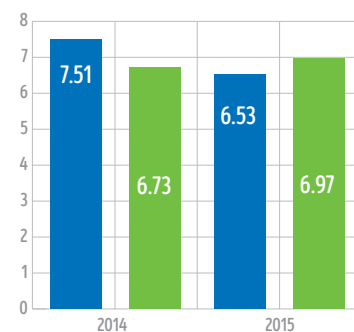
Miles de m<sup>3</sup>



■ Transformación primaria ■ Consumo masivo

### CONSUMO RELATIVO DE AGUA

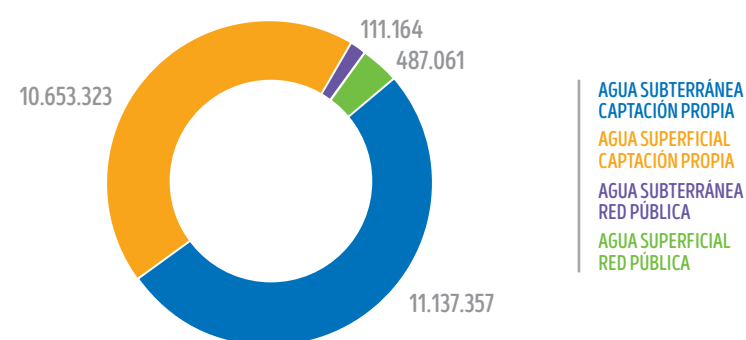
m<sup>3</sup>/Tn



■ Transformación primaria ■ Consumo masivo

### AGUA CONSUMIDA SEGÚN PROCEDENCIA EN 2015

m<sup>3</sup>



AGUA SUBTERRÁNEA  
CAPTACIÓN PROPIA  
AGUA SUPERFICIAL  
CAPTACIÓN PROPIA  
AGUA SUBTERRÁNEA  
RED PÚBLICA  
AGUA SUPERFICIAL  
RED PÚBLICA

## RECUPERACIÓN DE PÉRDIDAS DE VAPOR PARA CALENTAR AGUA PLANTA BRAGANÇA PAULISTA, ARCOR DO BRASIL

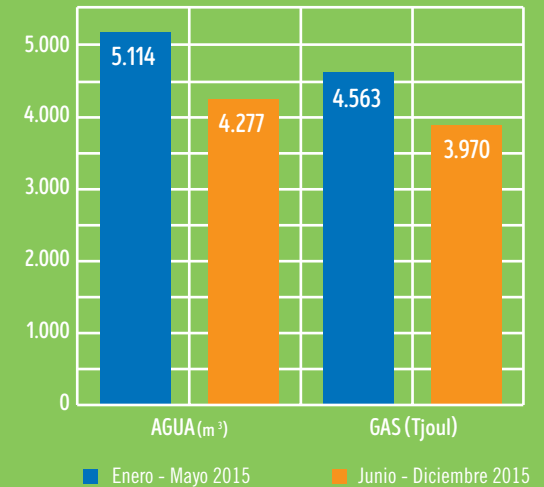
En la fábrica de productos con chocolate instalada en Bragança Paulista se dispone de un circuito de agua a 45°C para mantener cañerías de transporte y tanques de almacenamiento de chocolates y grasas a la temperatura adecuada para su fluidez. Originalmente, el agua de este circuito se calentaba con vapor a 3 Kg/cm<sup>2</sup>.

En el marco de la Política de Sustentabilidad de la compañía, se elaboró un proyecto buscando economizar y optimizar el uso de vapor para el precalentamiento de agua a 45°C, aprovechando la energía contenida en el vapor que se descargaba a la atmósfera.

Para ello, se instaló un intercambiador de calor, un tanque para la recuperación del condensado y una bomba para el retorno del condensado, modificando el circuito de agua de 45°C, con una inversión total de R\$ 26.000.

Con la mejora se logró reducir el consumo de agua de la planta en un 16%, lo que representa un promedio de 500 m<sup>3</sup> de agua que se dejaron de consumir por mes. Adicionalmente, se logró una reducción de un 13% en el consumo de gas natural al recuperar energía desperdiciada. Esta mejora implicó un ahorro promedio de R\$ 12.500 por mes en el costo del agua y del gas usado.

### AHORRO DE AGUA Y GAS EN LA PLANTA BRAGANÇA PAULISTA





## REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE AGUA - LA CAMPAGNOLA VILLA MERCEDES

En la fábrica de Villa Mercedes se elaboran dulces, mermeladas y jugos. El 22% del consumo de agua de la planta se produce en la línea de elaboración de mermeladas (línea de frascos 2), lo que, en 2013 representó 8,34 m<sup>3</sup>/ton producida.

El grupo de mejora conformado para tratar el tema identificó que algunos de los mayores consumos se daban en el desenvasado de pulpas y la elaboración, procesos en los que el consumo no era controlado. Para estas operaciones se utilizan bombas en tres sectores que se identificaron como críticos ya que consumían 6.120 litros de agua por hora.

Para mejorar la situación se redujo el diámetro de cañería de alimentación de agua a las bombas, se colocaron actuadores y se automatizó su apertura, se implementó el uso de pistolas

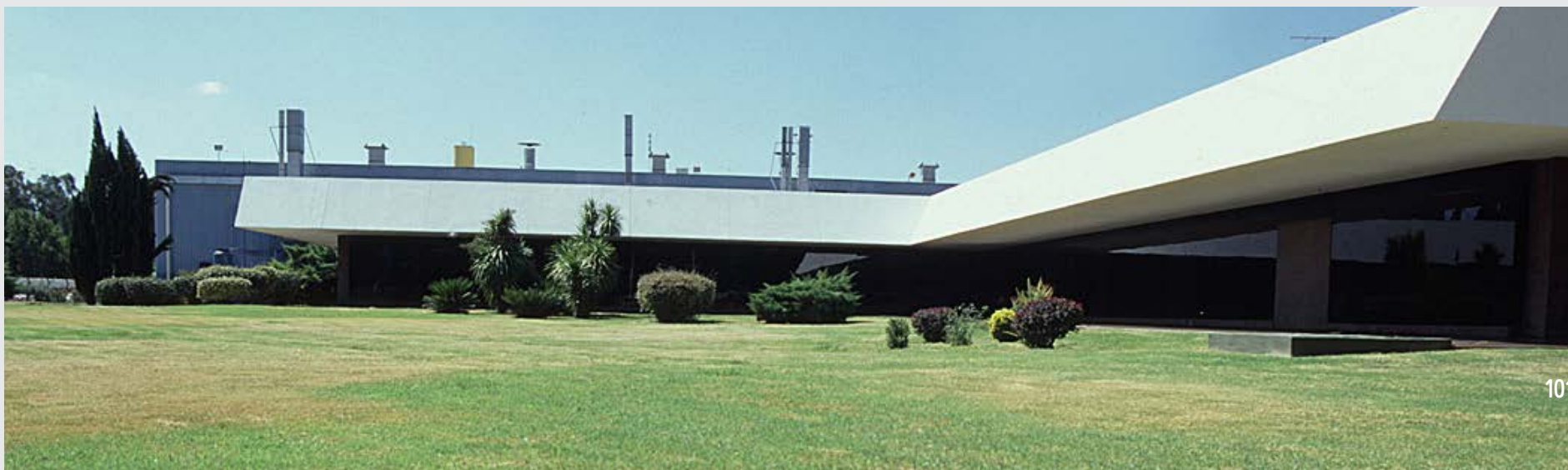
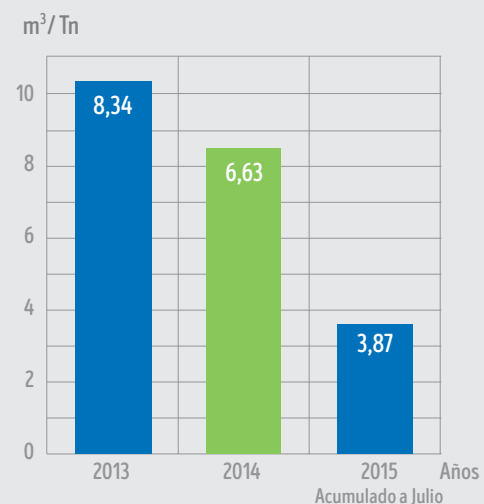
graduadas y caudalímetros y se realizó una fuerte campaña de concientización en todo el personal. Con estas tareas se redujo un 75% el consumo de agua en la línea.

Considerando el costo del agua y el costo del tratamiento del efluente generado en las operaciones en estudio, la reducción representa un ahorro anual de aproximadamente \$ 600.000.

Las actividades se expandieron y profundizaron en el desulfatador de membrillo y en la línea de frascos 1, logrando en este caso una reducción de 92% en el consumo de agua.

Con todas estas acciones la planta redujo su consumo de agua anual en 45.660 m<sup>3</sup> con respecto a 2013 y logró un ahorro anual de aproximadamente \$ 1.000.000.

### CONSUMO DE AGUA POR TONELADA



## ENERGÍA ELÉCTRICA Y COMBUSTIBLE



La energía consumida en el grupo se mide a través de dos indicadores: consumo de energía eléctrica y consumo de combustibles (líquidos, gaseosos y sólidos).

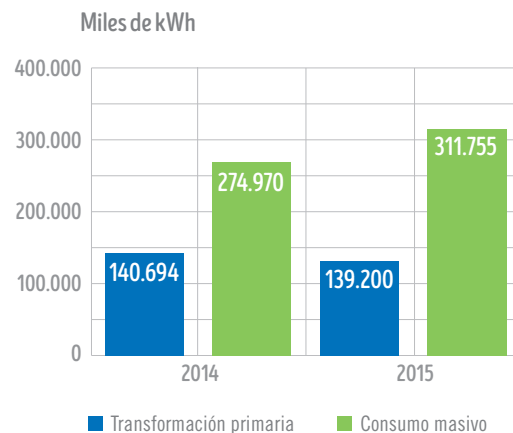
La energía eléctrica utilizada en las plantas proviene de fuentes renovables y no renovables según la matriz energética de los países o regiones en donde está instalada cada base.

En Brasil el total de energía adquirida para las cinco plantas es de origen hidroeléctrico, y la usada en Mundo Dulce, México, es de origen eólico provista a través de un convenio con el Grupo Bimbo. En Argentina, en la Central Jose Gai, instalada en el ingenio La Providencia, en Tucumán se generó energía a partir de bagazo (combustible renovable), que se obtiene como residuo durante el procesamiento de la caña de azúcar.

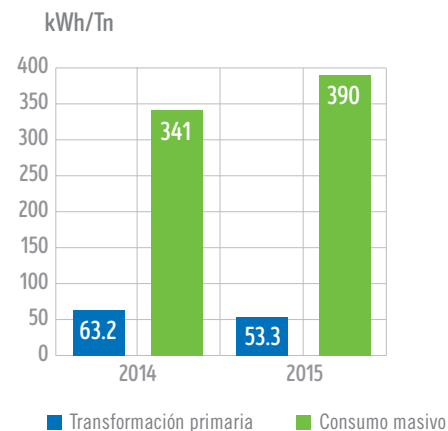
De esta manera, el 39% del total de la energía eléctrica utilizada en 2015 en el grupo provino de fuentes renovables.

El combustible empleado en las plantas es básicamente gas natural, gas envasado, gas oil, fuel oil y biomasa. En 2015 la biomasa (combustible de fuente renovable) representó el 33% del total de combustible utilizado en Grupo Arcor.

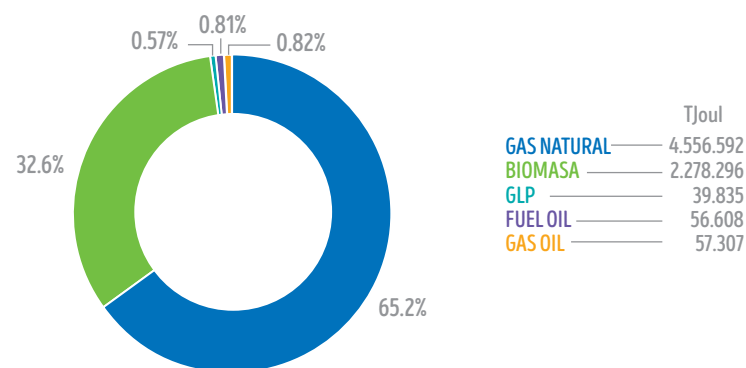
### CONSUMO TOTAL DE ENERGÍA ELÉCTRICA



### CONSUMO RELATIVO DE ENERGÍA ELÉCTRICA



### COMBUSTIBLE CONSUMIDO POR TIPO



## MEJORA EN LA EFICIENCIA ENERGÉTICA DE LOS HORNOS - BAGLEY VILLA DEL TOTOTAL

El 99,76% del combustible usado en la planta de Villa de Tototal es gas natural y es utilizado principalmente para la cocción de la galletita.

Al abordar a través de un trabajo sistemático el problema, se advirtió que no existía un mapeo de consumo de gas por línea en planta por lo que se tuvo que realizar un análisis global previo que incluyó capacitaciones, creación del protocolo de medición, instalación de caudalímetros y realización de mediciones iniciales. El análisis global permitió conocer que el consumo de gas no guarda relación directa con el volumen de producción y que el tipo de producto influye directamente en el consumo de gas asociado con la cantidad de agua a remover para cada producto. La línea 1, en la que se elaboran galletas tipo *crackers* era la de mayor consumo de gas, aunque no la de mayor producción, y el trabajo se enfocó en esa línea.

Considerando los principios de balance de energía y de eficiencia energética, el grupo cuantificó la distribución del consumo energético e identificó las operaciones en las que se producían pérdida de energía: extracciones, malla del horno y paredes.

La acción contingente inmediata fue trabajar en la limpieza y regulación de los quemadores con el objetivo de asegurar la correcta combustión. Posteriormente se realizó un análisis profundo de las pérdidas, sus causas y los requerimientos

para eliminarlas o minimizarlas, con el apoyo de expertos y la aplicación de herramientas estadísticas.

Todas las acciones realizadas se resumen a través de tres grandes categorías:

- Cierre de extracción
- Precalentamiento de aire de inyección
- Aislación de retorno de malla y reparación de fugas

Estas acciones, que significaron una inversión de \$ 19.000, permitieron reducir el consumo de gas natural por tonelada producida en la línea en un 8%, lo que representó una disminución neta de gas de más del 10% (124 m<sup>3</sup>/h en 2014 a 111 m<sup>3</sup>/h en 2015).

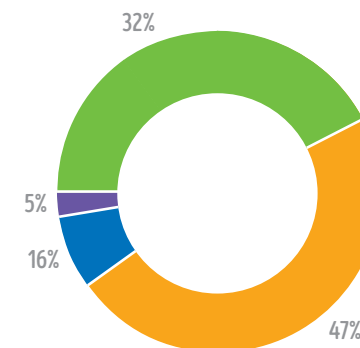
Esta mejora representó:

- Un ahorro de 84.500 m<sup>3</sup> de gas/año
- Un ahorro de \$ 260.000/año, lo que equivale a 32 días de producción
- Una disminución de 165 Tn CO<sub>2</sub> eq/año

La metodología aplicada y todo lo aprendido se está replicando en las otras líneas de la planta y se hará lo propio en todos los hornos del negocio y del grupo.

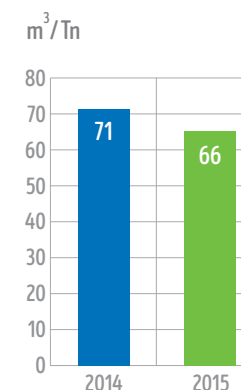
### HORNO L01 - SERRANAS SANDWICH

Distribución del consumo energético



EXTRACCIONES  
ABSORBIDA POR EL PRODUCTO  
PARDES  
MALLA DEL HORNO

### HORNO L01 - CONSUMO DE GAS NATURAL





# EMISIONES

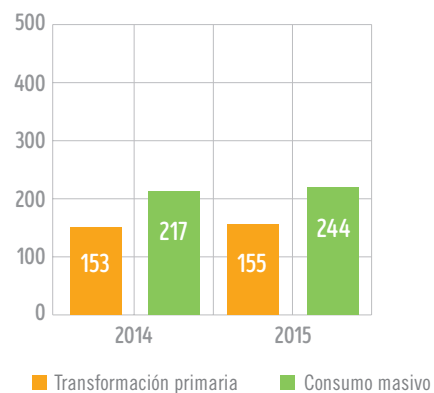


El indicador de emisiones GEI se calcula y monitorea tomando como datos de origen los valores de consumo de energía eléctrica y combustibles. Este indicador es una aproximación de la cantidad de GEI emitidos directamente por los combustibles usados para producción y servicios, e indirectamente como consecuencia de la generación de energía eléctrica utilizada en las plantas.

Una de las fuentes de generación de GEI es la quema de combustible para el transporte de los productos terminados. La cantidad de GEI generados en el transporte se calcula a partir de los datos de kilómetros recorridos y cantidad de combustible empleado. Adicionalmente se trabaja en la optimización de la ocupación de bodega de todas las unidades lo que se traduce en menos cantidad de viajes. Con las acciones realizadas en 2015, se logró una reducción de 840.000 km recorridos, lo que representa menor consumo de combustible (370.000 litros menos) y menor generación de GEI (987 ton CO<sub>2</sub> eq).

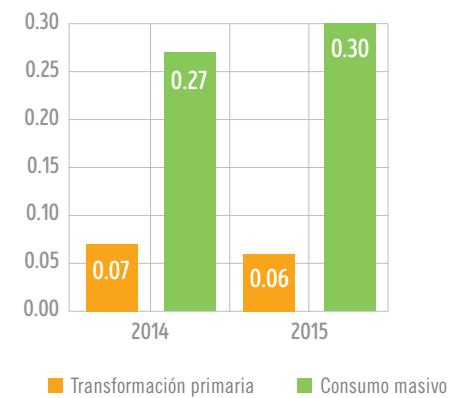
## EMISIONES GEI

Miles de Tn CO<sub>2</sub> eq



## EMISIONES RELATIVAS GEI

Tn CO<sub>2</sub> eq/ Tn



# INVENTARIO DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (GEI)

El proyecto de Inventario GEI en Grupo Arcor contempla desde la definición de la herramienta a utilizar hasta la obtención, análisis y actualización periódica de los datos, incluyendo la capacitación de los colaboradores involucrados. Un inventario GEI es parte de un sistema de gestión que tiene por objeto cuantificar, controlar, limitar y verificar las cantidades GEI emitidas y removidas en los procesos de la organización. Facilita la identificación de oportunidades de reducción de las emisiones, lo que además se traduce en un ahorro energético y económico.

Este proyecto se ha implementado en todas las plantas del grupo en Argentina y Chile y en otras operaciones no industriales, aplicando una metodología propia que contempla los principales lineamientos usados a nivel internacional (Especificación PAS 2050 y Protocolo GHG), e implica una actualización cada tres años.



## GEI GRUPO ARCOR

Distribución porcentual por alcance



Alcance 1: Emisiones y remociones directas

Alcance 2: Emisiones indirectas de la generación de electricidad y otros servicios

Alcance 3: Otras emisiones y remociones indirectas

### GEI PERÍODO 2013-2015

|                                  | Ton CO <sub>2</sub> eq/año |
|----------------------------------|----------------------------|
| Producción primaria              | 34.113                     |
| Transformación primaria          | 676.535                    |
| Transformación en consumo masivo | 166.378                    |



## EFLUENTES Y RESIDUOS

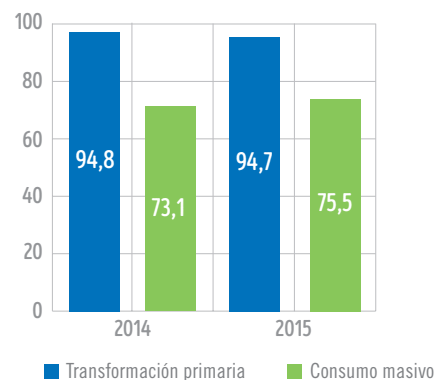
La gestión ambiental en Arcor prioriza la prevención de la contaminación y como parte de ello, la minimización en la generación de efluentes líquidos y residuos sólidos.

Los efluentes líquidos que se generan son controlados según lo requerido considerando el tipo de tratamiento disponible en cada planta. Para la gestión de los residuos sólidos se privilegia el reuso y el reciclado.

Para el seguimiento de la gestión de los residuos se cuenta con los siguientes indicadores: Residuos totales, Residuos peligrosos, Residuos reciclados o reusados y Residuos gestionados por tipo y métodos de tratamiento.

### RESIDUOS RECICLADOS

% respecto al total generado



| TIPOS DE RESIDUOS SÓLIDOS Y SEMISÓLIDOS |                                 | TRATAMIENTO                             | CANTIDAD DE RESIDUOS GESTIONADOS EN 2015 (Tn) |
|-----------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| RESIDUOS PELIGROSOS                     | Envases Vacíos                  | (Combustible Alternativo) Reutilización | 16                                            |
|                                         |                                 | Otros destinos                          | 4,5                                           |
|                                         | Aceites Usados                  | Combustible Alternativo                 | 35                                            |
|                                         |                                 | Otros destinos                          | 114                                           |
|                                         | Sólidos con aceites o solventes | Combustible Alternativo                 | 42                                            |
|                                         |                                 | Otros destinos                          | 1.304                                         |
|                                         | Residuos de solventes           | Combustible Alternativo                 | 59                                            |
|                                         |                                 | Otros destinos                          | 60                                            |
| RESIDUOS RECICLABLES                    | Cartón                          | Reutilizado                             | 17.865                                        |
|                                         |                                 | Reciclado                               | 33.264                                        |
|                                         | Metálicos                       | Reciclado                               | 2.212                                         |
|                                         | Orgánicos                       | Alimento animal                         | 22.155                                        |
|                                         |                                 | Compostaje                              | 116.447                                       |
|                                         |                                 | Otros usos                              | 3.867                                         |
|                                         | Plásticos                       | Reutilizado                             | 512                                           |
|                                         |                                 | Reciclado                               | 2.910                                         |
|                                         | Vidrio                          | Reutilizado                             | 0                                             |
|                                         |                                 | Reciclado                               | 173                                           |
|                                         | Madera                          | Reutilizado                             | 1.788                                         |
|                                         |                                 | Otros usos                              | 3.588                                         |
| SIMIL DOMICILIARIO                      |                                 | Enterramiento                           | 24.833                                        |



## ELABORACIÓN DE COMPOST - COMPLEJO LUJÁN

En el Complejo que la empresa tiene en Luján, provincia de Buenos Aires, están instaladas tres plantas productivas: elaboración de cajas de cartón corrugado, elaboración de POP e impresión de film.

El Complejo dispone de un comedor al que concurren entre 70 a 120 colaboradores diariamente de lunes a viernes. Según el relevamiento realizado se generaban unos 45 kg de residuos de materia orgánica por día, que se destinaban al relleno sanitario de la ciudad.

En 2015, se implementó un proyecto de elaboración de compost a partir de los residuos orgánicos generados en el comedor con el objetivo de contribuir al cuidado del ambiente reduciendo la cantidad de residuos que se destinan a relleno sanitario, generar conciencia en los colaboradores de la planta y promover las buenas prácticas de segregación de residuos.

El proyecto cuenta con el asesoramiento y seguimiento de una empresa especializada e implicó una campaña para informar y capacitar al personal y la instalación de dos composteras con una capacidad de 900 kg cada una.

A la fecha se culminó el primer ciclo de producción de compost con excelentes resultados. Se redujo en un 6,5% (2.518 kg) la cantidad de residuos que la planta destina al relleno sanitario, recuperando el 100% de los residuos orgánicos del comedor. El material obtenido se aplicará en los jardines del Complejo.



## GESTIÓN AMBIENTAL Y EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN - NEGOCIO PACKAGING

Durante 2015 el Negocio de Packaging trabajó en diversos casos de mejora, destacándose dos que responden al mismo principio: aumentar la eficiencia en todos los aspectos, eliminando la devolución de producto defectuoso.

### Coverflex Villa del Totoral

En esta planta, en la que se realizan impresiones de film para envases, se trabajó sobre las devoluciones por defecto de la envoltura para caramelos masticables “cold twist”, producto que representó el 21% de las devoluciones por defecto durante 2014.

El material producido para envasar caramelos masticables es una estructura compleja constituida por un film de Polipropileno, tintas de impresión, adhesivo de sellado en frío, barniz y antiestático, según el diseño solicitado por el cliente.

El grupo de trabajo realizó un análisis detallado de la situación, lo que incluyó, además del análisis del problema y sus causas, un trabajo conjunto con el cliente para relevar la funcionalidad del material con pruebas en envasadoras y obtención de muestras para análisis.

Así, a partir del conocimiento logrado se definió un plan de acción, que incluyó entre las principales medidas, el diseño de una nueva estructura de producto, la instalación de sistemas para la agitación, alimentación y el control del nivel automático de las tintas, adhesivo y barniz, la instalación de un sistema para disminuir la generación de espuma y de sólidos durante la aplicación del adhesivo y de otro sistema para el control de las condiciones ambientales de la planta (temperatura y humedad constantes durante todo el año).

### Cartocor Luján

En la planta de Cartocor instalada en Luján, provincia de Buenos Aires, se elaboran envases de cartón para empresas de Grupo Arcor y para terceros.

Un grupo de mejora trabajó sobre la devolución de cajas de cartón corrugado por defecto en el despegado de una de las capas que conforman el envase. La cantidad de eventos por el mismo reclamo refleja un defecto crónico con un producto de alta frecuencia de entrega (200.000 bandejas semanales) elaborado para el principal cliente de la planta.

Siguiendo los pasos de la metodología de mejora definida por Grupo Arcor, se trabajó en la comprensión de la situación, el análisis del problema para identificar las causas de raíz y se definieron y ejecutaron las acciones para corregirlo (cambios menores en la operación y establecimiento de nuevos parámetros ambientales de trabajo, cambios mínimos en la instalación para la preparación de adhesivo y capacitación al personal).

### Resultados

En ambos casos se eliminaron las devoluciones por defectos en los productos objeto del estudio, lo que implica, además de la eliminación de pérdidas económicas, el aumento en la satisfacción del cliente y la aplicación satisfactoria de los principios de ecoeficiencia, resultando en mejoras por:

- Uso adecuado de las materias primas y los insumos
- Reducción de consumo de energía
- Reducción de consumo de agua (en el caso de Cartocor Luján)
- Reducción en la generación de residuos y de material a reprocesar
- Reducción de transporte y la consecuente generación de emisiones GEI

### PRINCIPALES DATOS DE LOS CASOS DESTACADOS

|                                                      | <br>Villa del Totoral | <br>Luján |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      | Film para caramelos masticables                                                                            | Cajas de cartón para productos de terceros                                                     |
| <b>DEVOLUCIONES 2014</b>                             | <b>37 Tn</b>                                                                                               | <b>118 cajas (Enero a Julio)</b>                                                               |
| Pérdida económica que representaron las devoluciones | U\$S 281.000                                                                                               | \$ 975.000<br>Semestre                                                                         |
| Inversiones realizadas para superar el problema      | U\$S 20.000                                                                                                | \$ 2.000                                                                                       |
| <b>DEVOLUCIONES 2015</b>                             | <b>0,2 Tn</b>                                                                                              | <b>0 cajas (Enero a Junio)</b>                                                                 |



# COMUNIDAD



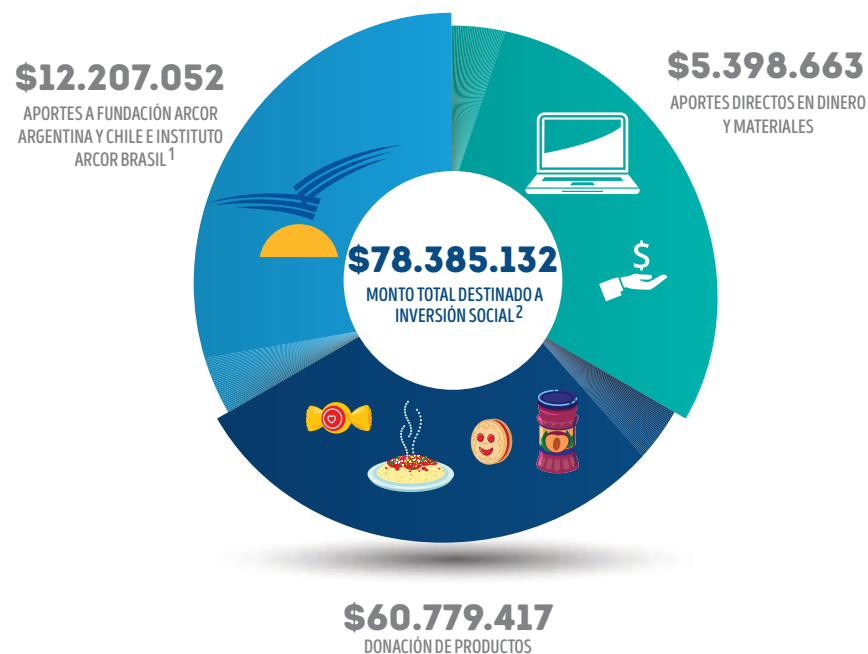
# DESARROLLO INTEGRAL DE LAS COMUNIDADES

Desde sus inicios, quienes fundaron Arcor comprendieron que la empresa crecería a la par de la comunidad. A partir de ese entonces, el grupo ha trabajado con la convicción de ser un actor relevante y responsable en cada uno de los lugares donde está presente. Con tal fin, ha profesionalizado

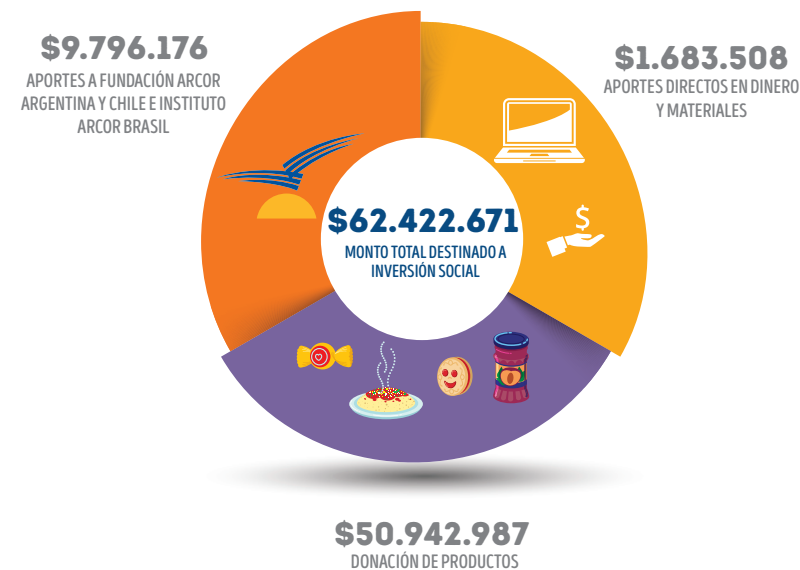
su estrategia de relaciones con la comunidad y de inversión social, desarrollando un proceso gradual, integral y sistematizado, que concibe a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo de la sociedad.

Este año el grupo consolidó la estrategia regional de inversión social de la empresa, a partir de la creación de Fundación Arcor Chile, reforzando su compromiso de promover y contribuir con los derechos de los niños y niñas.

## INVERSIÓN SOCIAL 2015



## INVERSIÓN SOCIAL 2014



<sup>1</sup> Este monto es la contribución monetaria realizada por el Grupo Arcor a Fundación Arcor Chile y Argentina e Instituto Arcor Brasil. No están considerados los aportes hechos por la empresa para cubrir costos de infraestructura, personal y funcionamiento de las tres organizaciones. Tampoco se consideran los fondos en alianzas y el monto total movilizado por cada una de ellas.

<sup>2</sup> Las cifras están expresadas en pesos argentinos.



## GESTIÓN DE IMPACTOS COMUNITARIOS

Durante 2015 Arcor continuó avanzando en la implementación de acciones de desarrollo integral comunitario en las localidades donde están presentes sus bases operativas, elaborando estrategias para la gestión de impactos en cada comunidad.

En este marco, a través de 19 Comités de Relaciones con la Comunidad consolidados localmente en las plantas industriales y centros de distribución de Argentina y Chile, se continuó planificando e implementando planes operativos a nivel local y desarrollando acciones comunitarias que fueron complementadas por los proyectos corporativos en los que están involucrados diversas áreas de la empresa.

Por otra parte, un gran hito de este período fueron los avances logrados en el desarrollo de una metodología para evaluar los impactos de la relación empresa-comunidad donde se encuentran las bases del grupo, conformada por dos componentes: un estudio de percepción y una matriz de impactos económicos, sociales y ambientales.

## ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE IMPACTOS

Con el fin de conocer la percepción que tienen las comunidades y diversos grupos de interés de Arcor sobre la relación empresa-comunidad, se llevó a cabo un estudio cualitativo en 12 comunidades que abarcan 16 bases de operación del grupo, ubicadas en las provincias argentinas de Córdoba, Catamarca, Tucumán, San Juan, Mendoza, San Luis y Buenos Aires.

En este marco, a través de 21 grupos focales y 112 entrevistas en profundidad realizadas a actores referentes del ámbito social, económico, ambiental y político, medios de comunicación, familiares de colaboradores y vecinos aledaños a las plantas, se buscó indagar qué conoce la comunidad de la empresa, qué impactos suponen que se están produciendo y la valoración de los mismos. Esto permitió relevar las fortalezas y oportunidades de mejora de la relación con la comunidad, para luego establecer estrategias y planes de trabajo focalizados y a mediano plazo.

## MATRIZ DE IMPACTOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES

La matriz de impacto empresa-comunidad fue desarrollada con el objetivo de facilitar la recopilación y el registro de información homogénea y comparable que permita gestionar los potenciales impactos de Arcor en el desarrollo local de las comunidades en las que opera.

Abarca el ámbito de influencia de las operaciones propias de la compañía y aborda aquellos efectos generados directa o indirectamente por la presencia de Arcor en cada locación a través de 100 indicadores cuanti-cualitativos económicos, sociales y ambientales. De esa forma, se busca conocer los impactos esperados como no esperados, los efectos negativos o positivos de la empresa en la comunidad y gestionar proactivamente los riesgos y las oportunidades que se identifiquen.





## PARTICIPACIÓN Y DIÁLOGO

Como parte de la estrategia de Relaciones con la Comunidad, los comités locales participan activamente en diversos espacios de diálogo incluyendo mesas de gestión y desarrollo local. Ejemplos de ello son la participación en la Junta Regional de Empleo en Jesús María, la Mesa de Gestión para la Comunidad en Recreo, la Junta Directiva del Plan Estratégico de Arroyito, la Red Cultural de la zona aledaña a la Planta Bagley en la ciudad de Córdoba, la Mesa de Empresas de Tucumán, y la Red de Organizaciones y Empresas del Puerto de Mar del Plata, entre otras.

A su vez, el grupo continúa contribuyendo con el mejoramiento ambiental y social de las comunidades donde está presente, aportando recursos técnicos y financieros para realizar mejoras de infraestructura y servicios públicos. Tal es el caso de la apertura y limpieza de canales de desagües, la construcción de bici-sendas, la ampliación de nuevas calles, la forestación en zonas aledañas a la base industrial, y la limpieza y el mantenimiento de espacios públicos. Estos proyectos promueven, a su vez, el involucramiento de las asociaciones vecinales, las escuelas, los clubes deportivos y otras organizaciones barriales.



"En base a la matriz de impactos empresa-comunidad y el estudio de percepción desarrollados este año, en 2016 se seguirá capacitando a los equipos de Relaciones con la Comunidad para incorporar la nueva metodología de trabajo como herramienta de uso habitual para el análisis y la toma de decisiones de los comités locales, priorizando planes de acción focalizados en los principales impactos y temas de interés relevados en las comunidades cercanas a la empresa".

• MONICA CAMISSASSO •

Gerente de Relaciones con la Comunidad en Grupo Arcor

# PROYECTOS CORPORATIVOS

A lo largo del año, las áreas de Relaciones con la Comunidad, Recursos Humanos, Logística, Suministros, Calidad, Mantenimiento, MAHPI y Fundación Arcor, trabajaron en conjunto para consolidar diversos proyectos y ampliar su alcance. Entre ellos, cabe destacar: Compras Inclusivas Responsables y Agro Sustentable, el proyecto de Inclusión de Personas con Discapacidad y el Programa de vinculación con Escuelas Técnicas.

## Programa de Donaciones

A través de la donación de productos y materiales, Grupo Arcor fortalece el trabajo de organizaciones sociales e instituciones que trabajan con niños, niñas y adolescentes en diversas comunas y municipios de Argentina, Chile y Brasil.

Las donaciones de productos se canalizan a través de organizaciones no gubernamentales que trabajan a nivel nacional en los tres países: Banco de Alimentos, Cáritas, Movimiento de los Sin Techo, Manos Abiertas, Red Infante Juvenil de Cerrillos y Lo Espejo y Programa Mesa Brasil.

## Programa de Visitas a la Planta

Cada año las plantas del grupo abren sus puertas a la comunidad en el marco de las estrategias de diálogo con distintos públicos de interés, recibiendo visitas principalmente de niños y jóvenes interesados en conocer los procesos productivos y los aspectos relacionados a la gestión de calidad, ambiental, tecnológica y logística.

.....

**En 2015, 1.711.600 kg de productos fueron donados a más de 3.000 organizaciones que beneficiarán a más de 500.000 personas en 31 comunidades de Argentina, Brasil y Chile.**

.....

Esta iniciativa también contribuye a fortalecer el vínculo con los vecinos y constituye una herramienta educativa muy valiosa para los visitantes. En 2015, más de 15.000 personas visitaron las diferentes plantas de Grupo Arcor.



## PROGRAMA DE FORMACIÓN AMBIENTAL SER PARTE

A través de esta iniciativa Arcor busca promover la práctica activa del cuidado y preservación del ambiente, y ampliar el capital ambiental de las comunidades donde opera la empresa. Para ello, los colaboradores de la compañía dictan talleres de formación ambiental a niños y niñas de 4° y 5° grado de escuelas primarias cercanas a las bases operativas.

Los temas abordados están alineados con los compromisos de la Política de Sustentabilidad Arcor del uso racional del agua, eficiencia energética y buenas prácticas en el manejo de residuos; y sus contenidos son trabajados a través de actividades lúdicas.

El Programa contempla también la realización de visitas de los niños y docentes a las plantas industriales de la empresa con el fin de difundir y dar a conocer la gestión ambiental de Arcor.

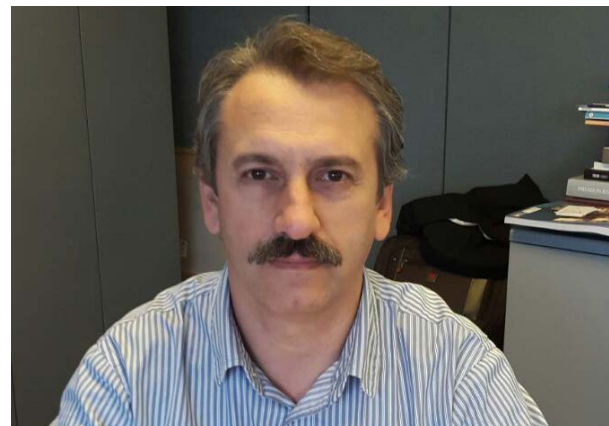
Los niños y niñas que participaron del Programa en este primer ciclo de dos años consecutivos, recibieron un diploma de “promotores ambientales”; la entrega de los certificados se realizó en el marco de los eventos comunitarios de cierre del Ser Parte en cada localidad. Asimismo, en cada evento de cierre se presentó una propuesta de cuidado del ambiente para implementar en el ámbito escolar, barrial o comunitario.

# INVERSIÓN SOCIAL REGIONAL EN INFANCIA

Contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades educativas para la infancia, es la misión que orienta el trabajo de Fundación Arcor en Argentina e Instituto Arcor en Brasil.

Con este mismo espíritu, en junio de 2015 se creó Fundación Arcor Chile, una organización que formaliza las acciones e iniciativas que ya se desarrollaban en ese país. Así, Grupo Arcor consolida su estrategia de inversión social en la región, reforzando el compromiso de promover y contribuir con los derechos de niños y niñas, como lo viene haciendo desde 1991 con Fundación Arcor en Argentina y desde 2004 con Instituto Arcor en Brasil.

Trabajando por los derechos de la niñez, estas tres entidades promueven y apoyan proyectos con foco en educación, prioritariamente en dos ejes: primera infancia y promoción de la vida activa, los cuales son complementados por otras iniciativas que promueven oportunidades educativas, generan procesos de capacitación, y buscan instalar el tema en la agenda social, movilizándolo a todos los actores involucrados: la familia, la escuela, el Estado, las organizaciones de base y las empresas.



"A partir de la creación de Fundación Arcor Chile en 2015 se ha consolidado la estrategia de inversión social de Grupo Arcor a nivel regional, reforzando el compromiso de continuar trabajando para respetar y promover los derechos de los niños y niñas en la región; un tema que ha tomado un lugar estratégico para la empresa desde la aprobación por parte del Comité Corporativo de Sustentabilidad de la Política de Compromiso con los Derechos del Niño".

• SANTOS LÍO •

Gerente de Fundación Arcor



## INVERSIÓN SOCIAL REGIONAL EN INFANCIA 2015

### Fundación Arcor Argentina

**83**  
PROYECTOS  
APOYADOS

**84.498**  
NIÑOS Y NIÑAS  
PARTICIPANTES

**19**  
PROVINCIAS  
CUBIERTAS

**110.490**  
ADULTOS QUE TRABAJAN EN  
INFANCIA INVOLUCRADOS

**\$ 7.751.034**  
INVERTIDOS

**\$ 20.353.640**  
MOVILIZADOS

### Instituto Arcor Brasil

**36**  
PROYECTOS  
APOYADOS

**12.040**  
NIÑOS Y NIÑAS  
PARTICIPANTES

**26 MUNICIPIOS EN  
7 ESTADOS BRASILEROS**

**22.055**  
ADULTOS QUE TRABAJAN EN  
INFANCIA INVOLUCRADOS

**\$ 3.706.263**  
INVERTIDOS (R\$ 1.334.292)

**\$ 14.453.409**  
MOVILIZADOS (R\$ 5.203.373)

### Fundación Arcor Chile

En sus primeros 6 meses de actuación

**8**  
PROYECTOS  
APOYADOS

**849**  
NIÑOS Y NIÑAS  
PARTICIPANTES

**7 COMUNAS DEL  
MUNICIPIO DE SANTIAGO**

**506**  
ADULTOS QUE TRABAJAN EN  
INFANCIA INVOLUCRADOS

**\$ 754.480**  
INVERTIDOS (CLP 53.891.401)

**\$ 1.144.560**  
MOVILIZADOS (CLP 81.754.290)

## PROMOCIÓN DE LA VIDA ACTIVA

En el marco del compromiso con la vida activa y la nutrición saludable de la Política de Sustentabilidad Arcor, el grupo lleva adelante iniciativas de inversión social para promover la vida en movimiento en los niños y niñas de la región.

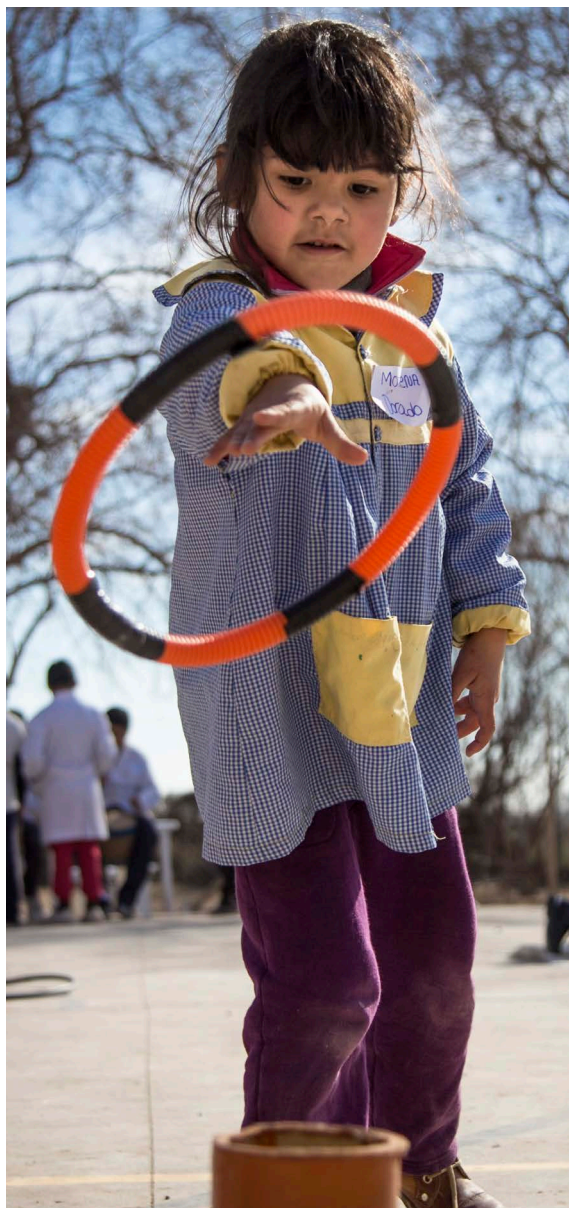
Dos lineamientos estratégicos orientan las acciones realizadas bajo este eje: el favorecer entornos para el movimiento, y la formación y difusión sobre la importancia de una vida activa.

Bajo este marco, se busca promover:

- **La relación con el propio cuerpo:** conocerse, escucharse y respetarse. Elegir la vida saludable desde una opción consciente.
- **El movimiento junto a otros:** reconozco y respeto el cuerpo del otro. A través de la actividad física me relaciono con otros y genero nuevos vínculos.
- **Moverse en distintos entornos:** el movimiento es una oportunidad para relacionarnos con la naturaleza. Conocer, explorar lugares y cuidarlos.

Durante 2015 el grupo continuó con el desarrollo de iniciativas que promueven la vida activa en Argentina, Brasil y Chile, consolidando el Programa Escuela en Movimiento (PEM), llevando a cabo conferencias públicas, e iniciativas de formación y comunicación para seguir sensibilizando y capacitando sobre la importancia del tema.





## PROGRAMA ESCUELA EN MOVIMIENTO

**El programa “Escuela en Movimiento” consolidó su desarrollo regional con más de 120 proyectos apoyados por el Instituto Arcor Brasil, Fundación Arcor Argentina y Fundación Arcor Chile, en 38 comunidades de estos tres países.**

“Escuela en Movimiento” es el primer programa regional de inversión social de la compañía, y tiene por objetivo desarrollar iniciativas en el ámbito escolar para promover la vida activa a través del movimiento. Coordinado conjuntamente entre Fundación Arcor en Argentina, el Instituto Arcor en Brasil y Fundación Arcor en Chile, se lleva a cabo a través de tres líneas de acción: movilización de actores, formación y apoyo a proyectos escolares.

Durante 2015 se trabajó, por un lado, en el acompañamiento de los proyectos ya en ejecución. Por otra parte, se realizó la tercera edición del programa en Argentina, Brasil y Chile, convocando a escuelas de nuevas localidades a presentar proyectos.

En el marco de la convocatoria 2015 del programa, se realizaron alianzas con las autoridades educativas

correspondientes a cada localidad y se llevaron adelante las acciones de forma articulada. Como resultado, los nuevos proyectos aprobados pusieron en marcha diversas iniciativas para la promoción de la vida activa en las escuelas:

- 20% se propusieron acondicionar espacios existentes o crear nuevos
- 40% rediseñaron las propuestas de los recreos
- 15% se focalizaron en los tiempos para la práctica de deportes y juegos activos
- 25% de los proyectos apuntaron al desarrollo de caminatas, campamentos, jornadas de juegos, aprendizajes de deportes alternativos, y habilidades motrices para trepar y saltar.



## RESULTADOS DE LA CONVOCATORIA DE PROYECTOS PEM 2015

| PAÍSES                                                                                      | LOCALIDADES ABARCADAS                                                                                                                                                      | ALIANZAS REALIZADAS                                                                                                                                 | PRINCIPALES RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Argentina | <b>Provincia de Buenos Aires:</b><br>Salto, San Pedro, San Nicolás,<br>Luján, Tigre, Malvinas Argentinas,<br>Mar del Plata.<br><br><b>Provincia de Entre Ríos:</b> Paraná. | Dirección de Educación y Cultura de<br>la Provincia de Buenos Aires;<br>Consejo General de Educación de<br>la Provincia de Entre Ríos.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 proyectos aprobados.</li> <li>• 200 docentes de escuelas primarias capacitados en vida activa.</li> <li>• 80 docentes de las escuelas primarias con proyectos aprobados capacitados en administración financiera de proyectos.</li> <li>• 11.642 niños y niñas alcanzados.</li> </ul>              |
|  Brasil    | <b>Estado de Minas Gerais:</b> Contagem.<br><br><b>Estado de Pernambuco:</b><br>Cabo de Santo Agostinho;<br>Escada e Ipojuca                                               | Secretaria Municipal de<br>Educación de Contagem;<br>Secretarías de Educación de los<br>municipios de Cabo de Santo Agostinho,<br>Escada e Ipojuca. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 proyectos aprobados.</li> <li>• 16 proyectos en desarrollo.</li> <li>• 626 educadores participaron en 18 encuentros de formación.</li> <li>• Capacitación en procedimientos para construir proyectos con actividades prácticas y reflexivas.</li> <li>• 4.584 niños y niñas alcanzados.</li> </ul> |
|  Chile     | <b>Comuna Lo Espejo</b>                                                                                                                                                    | Convenio con la Municipalidad de Lo Espejo.                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 escuelas municipales convocadas a presentar proyectos.</li> <li>• 23 docentes participaron en 3 capacitaciones sobre promoción de vida activa.</li> <li>• 2 proyectos en ejecución.</li> <li>• 349 niños y niñas alcanzados.</li> </ul>                                                            |

A su vez, a lo largo del año se continuó con el seguimiento de los proyectos de las ediciones previas de 2013 y 2014. En Brasil se llevó a cabo en Piracicaba el encuentro de cierre de la primera edición del programa, con la participación de representantes de los departamentos municipales de educación y de las 13 escuelas que llevaron a cabo proyectos. Además, se realizaron 18 reuniones de

formación capacitando a 626 educadores en gestión de proyectos y vida activa.

En Argentina, se brindó acompañamiento a los 14 proyectos apoyados en la provincia de San Juan, a través de asistencia técnica y el taller de capacitación "Jugando en movimiento".

A su vez, se llevaron a cabo diversos talleres de capacitación

para apoyar a los 21 proyectos que se implementan en la provincia de Buenos Aires, incluyendo actividades para registrar fotográficamente los proyectos socio-educativos en niñez y otras centradas en revisar las estrategias de vida activa y movimiento.

## CONFERENCIAS PÚBLICAS

Con el fin de propiciar un espacio de encuentro y diálogo, durante 2015 Fundación Arcor Argentina y Fundación Arcor Chile organizaron conferencias públicas sobre la promoción de la vida activa como una oportunidad para la infancia.

### “La vida activa, oportunidad para una niñez en movimiento” (Argentina)

En alianza con la Universidad Tres de Febrero y Equidad para la Infancia, se llevó a cabo este encuentro en el cual expositores de Argentina, Brasil y Chile compartieron experiencias de promoción de vida activa desde las políticas públicas y privadas, en los ámbitos escolar, comunitario y local.

### “Moviéndonos por una infancia activa” (Chile)

Con la participación de 100 educadores de enseñanza básica y preescolar de la ciudad de Santiago, se realizó esta conferencia en alianza con la Fundación Integra y la Escuela de Ciencias de la Actividad Física, el Deporte y la Salud de la Universidad de Santiago de Chile, en la cual Fundación Arcor presentó la revista regional “Cuerpo en movimiento”.

## PROGRAMA DE FORMACIÓN DE PROMOTORES EN VIDA ACTIVA

Esta iniciativa fue llevada a cabo con el objetivo de sensibilizar a educadores de nivel inicial sobre la importancia de la vida activa, el movimiento y el juego activo, y brindar herramientas teórico-prácticas para resignificar los espacios y las prácticas educativas de los jardines infantiles. En alianza con Fundación Integra, se realizaron 6 jornadas de formación capacitando a 25 educadoras y agentes educativos de 19 jardines infantiles en cinco comunas de la Ciudad de Santiago, Chile.

## PROMOCIÓN DE LA VIDA EN MOVIMIENTO

Por segundo año consecutivo, Instituto Arcor Brasil patrocinó el Salón del Humor de Piracicaba, que forma parte de la 42° Exposición Internacional del Humor que tiene como objetivo difundir el humor gráfico entre las escuelas públicas. Este año, el Instituto también promovió la difusión de información sobre la importancia del movimiento para una vida activa y saludable, y patrocinó los premios otorgados a los ganadores de las distintas categorías. Se distribuyeron 10.000 folletos con el lema “La vida en movimiento”, incluyendo información acerca de la importancia de la vida activa para el desarrollo integral de los niños, e ilustraciones para colorear y juegos con palabras. La defensa del derecho al juego y el movimiento también se difundió a través de la campaña “Jugando con los ojos del niño” desarrollada a partir de seis videos inspirados en las obras e ilustraciones de Francesco Tonucci, pedagogo italiano.

## SUPLEMENTOS ESPECIALES: ACOMPAÑARLOS A CRECER EN MOVIMIENTO

A su vez, durante 2015 se publicaron suplementos especiales destinados al público masivo sobre la importancia de promover la vida activa para el desarrollo integral de una infancia saludable. La propuesta giró en torno a recorrer el desafío de encontrar y promover oportunidades, momentos y espacios que combinen diversas experiencias de movimiento físico y juegos que promuevan la vida activa, según las posibilidades de los chicos y chicas en sus distintas etapas de desarrollo. Estos suplementos fueron publicados en los principales diarios de Argentina, incluyendo: Los Andes (Mendoza), La Voz del Interior (Córdoba), UNO (Entre Ríos), UNO (Santa Fe), La Capital (Rosario), y la revista especializada nacional Tercer Sector.

## OTRAS PUBLICACIONES PARA PROMOVER LA VIDA ACTIVA

Además de los suplementos especiales publicados en los principales diarios de Argentina, en 2015 Fundación Arcor realizó las siguientes publicaciones para promover el tema: Revista Temática Regional Por Escrito N° 10 “Cuerpo en Movimiento”; Suplemento “Chicos en Movimiento” desarrollado en alianza con la revista Tercer Sector; y “Prácticas de movimiento corporal en niños pequeños”, un informe realizado en alianza con la Municipalidad de Córdoba sobre las prácticas de movimiento en jardines maternos y propuestas de juego para realizar con niños.

## PRIMERA INFANCIA

La primera infancia<sup>3</sup> es un período esencial para la efectivización de los derechos del niño. Al ser la etapa más importante en el desarrollo del ser humano, presenta una oportunidad única para trabajar enriqueciendo las experiencias de los niños, impactando positivamente en procesos sociales y culturales futuros.

Con este foco, se trabaja para impulsar iniciativas en dos niveles de intervención. Por un lado, promoviendo y enriqueciendo el debate entre referentes de organizaciones, diversos sectores y en todos los niveles del Estado, reflexionando acerca de la situación y de las formas en que



los estados latinoamericanos garantizan el ejercicio efectivo de los derechos desde la política y la normativa. En este marco, se desarrollan una serie de iniciativas con alcance regional, incluyendo el Sistema de Información sobre Primera Infancia (SIPI) y el grupo temático sobre primera infancia en RedEAmérica.

Por otra parte, se trabaja la relación entre el espacio local y la primera infancia, ya que en ese espacio transcurre la experiencia vital de los niños y confluyen las intervenciones políticas de los diversos niveles y actores, que hacen efectivos o no, sus derechos. A través de un programa regional se

busca que todas las intervenciones que se realicen, sitúen a los niños como sujetos de derecho y que se revalorice al ámbito local como espacio donde intervienen el estado y la sociedad civil como garantes y corresponsables de velar y hacer efectivos sus derechos.

**230 personas capacitadas en el marco del programa regional sobre primera infancia**

<sup>3</sup> En Grupo Arcor entendemos que primera infancia es la franja etárea que abarca hasta los ocho años de vida de las personas.



| PAÍS                                                                                                                                                                                                                   | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>ARGENTINA</b><br>Programa la Infancia Primero<br> | Contribuir a la formación de educadores que acompañan a los niños y niñas en la primera infancia, generando oportunidades educativas que promuevan los aprendizajes y el desarrollo integral de los niños e involucrando a la familia y a la comunidad en su rol de agentes socializadores y educadores. | Este programa propone tener en cuenta las particularidades del contexto social, cultural y político en el que se desarrollan los procesos educativos para alcanzar una educación de calidad en el nivel inicial. A través de planes municipales para la primera infancia se busca repensar el municipio tomando a los niños como brújula para el cambio, ampliando los espacios y los recursos destinados al cuidado y atención de los niños más pequeños, ordenando y alineando las iniciativas existentes, y abordando problemáticas específicas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con los Municipios de San Martín y Junín de la provincia de Mendoza.</li> <li>• Desarrollo de un programa de formación inicial para docentes de salas maternas.</li> <li>• 70 maestros asistieron a dos módulos presenciales y seis virtuales, dictados a través del Portal Educativo de Fundación Arcor.</li> </ul> |
|  <b>BRASIL</b><br>Programa Primero la Infancia<br>    | Contribuir con la elaboración de los Planes Municipales de Educación Infantil y llevar a cabo acciones en el ámbito de la primera infancia.                                                                                                                                                              | En la primera fase del programa se buscó contribuir al fortalecimiento de la educación de la primera infancia en los planes municipales de los tres municipios de Pernambuco: Camaragibe, Cabo de Santo Agostinho y San Lorenzo Mata. La segunda fase tiene como fin aportar al desarrollo participativo del Proyecto Político Pedagógico (PPP) de la Educación de la Primera Infancia.                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con Fundación C&amp;A.</li> <li>• 3 encuentros de capacitación en los que participaron 150 personas.</li> <li>• Asistencia técnica para definir los lineamientos de educación en primera infancia del plan pedagógico de tres municipios del Estado de Pernambuco.</li> </ul>                                        |
|  <b>CHILE</b><br>Programa la Infancia Primero<br> | Contribuir a mejorar las condiciones de desarrollo y educación de niños y niñas de 0 a 8 años, fortaleciendo oportunidades educativas para la primera infancia en el ámbito local.                                                                                                                       | El programa está orientado a organizaciones de base, jardines infantiles y fundaciones de la comunidad, que con sus propuestas intentan contribuir a mejorar las condiciones de desarrollo y educación de la infancia. En esta primera etapa se trabaja con la Red de Centros Comunitarios, integrada por jardines infantiles comunitarios de ocho comunas del Gran Santiago.                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con la Fundación Interamericana (IAF).</li> <li>• 6 proyectos de 7 jardines infantiles aprobados.</li> <li>• 10 educadoras de educación inicial capacitadas en un taller de formulación de proyectos.</li> </ul>                                                                                                     |

## SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE PRIMERA INFANCIA (SIPI)

SIPI tiene como fin sistematizar y difundir información acerca de la primera infancia en América Latina, organizando información pública producida por los estados y elaborando informes sobre diferentes indicadores que se encuentran disponibles en el sitio web [www.sipi.siteal.org](http://www.sipi.siteal.org).

Desarrollada por IPE UNESCO Buenos Aires y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura a través del proyecto SITEAL, cuenta con el apoyo de Fundación Arcor y UNICEF, y promueve la construcción de Sistemas de Protección Integral de Derechos para monitorear el cumplimiento de los derechos de la primera infancia en América. Con tal fin, trabaja para actualizar y ampliar la base de normativas, políticas y estadísticas de los países de la región; elaborar documentos para dar cuenta del nivel de cumplimiento de los derechos de la primera infancia en América Latina; y ser un espacio de referencia entre el público especializado.

Este año se dio a conocer el estudio “La inversión en la primera infancia en América Latina. Propuesta metodológica y análisis en países seleccionados de la región,” que propone garantizar presupuestos públicos adecuados para la infancia y adolescencia en América Latina y el Caribe. En este marco, se ofreció una serie de materiales para las redes sociales que contribuyen a la difusión del documento, y se presentó el Micrositio Eventos con una webinar que debatió sobre los alcances de la Convención Internacional de los Derechos del niño.

## PRÁCTICAS DE MOVIMIENTO CORPORAL EN NIÑOS PEQUEÑOS

Con el objetivo de conocer y comprender las prácticas de movimiento corporal de los niños y niñas pequeños que asisten a jardines maternos de la ciudad de Córdoba, se llevó a cabo este proyecto de investigación en ocho jardines, trabajando sobre tres ejes

de indagación: prácticas, condiciones materiales y condiciones simbólicas. Para ello, se aplicaron cuestionarios abiertos a niños de 3 y 4 años (ocho grupos), y cuestionarios cerrados a padres (317), docentes (45), directoras (8) y auxiliares (21), y entrevistas en profundidad a ocho madres y ocho maestras. El estudio fue ejecutado por Perspectiva Social en alianza con la subdirección de Nivel Inicial de la Municipalidad de Córdoba y coordinado por la Dr. Ivana Rivero del Área de Formación e Investigación en Educación Física de la Universidad Nacional de Río Cuarto. Los resultados de la investigación fueron presentados a los docentes, directivos y autoridades de los jardines involucrados, y a las familias a través de un folleto elaborado para tal fin.

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DOCENTE CONTINUA: INICIANDO EL CAMINO A LA ALFABETIZACIÓN

En el marco de los convenios realizados en 2015 entre el Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos (Argentina), CONICET y Fundación Arcor, se continuó con el programa de formación continua para docentes de nivel inicial y nivel superior. Desarrollado como parte de la iniciativa de promoción del desarrollo lingüístico y cognitivo en los jardines de infantes, este año 150 docentes de la provincia fueron capacitados a través de la plataforma educativa virtual de Fundación Arcor.

## PROGRAMA AMIGOS DEL MAR

Esta iniciativa tiene como fin educar a los niños en edad escolar en el cuidado ambiental, brindando herramientas para educadores y material didáctico para las escuelas, facilitando así la labor del profesor a través de la Guía del Maestro disponible en el sitio del Instituto Arcor Brasil. Este año Arcor Brasil apoyó la Segunda Semana del Mar, celebrada en la costa de São Paulo con la participación de 8.000 personas en actividades de educación ambiental, conferencias y la tradicional liberación de las tortugas marinas.

## INICIATIVAS QUE PROMUEVEN OPORTUNIDADES EDUCATIVAS PARA LA NIÑEZ

Los programas desarrollados en el marco de los ejes primera infancia y promoción de la vida activa se complementan con otras iniciativas que tienen como foco promover la generación de oportunidades educativas para los niños y niñas en la región. A continuación se presentan los principales avances realizados en 2015.

### Infancia y cultura: recorridos para aprender haciendo

Esta propuesta busca contribuir a transformar la relación de los niños y jóvenes con las prácticas culturales promoviendo no sólo el acceso a bienes y servicios culturales, sino también la participación cultural a través de talleres y grupos artísticos. En alianza con el Municipio de San Martín de la provincia de Mendoza, en 2015 se desarrolló un taller de reflexión y planificación en el que participaron 40 talleristas, y se organizó un espacio de expresión y juego interactivo abierto a la comunidad para compartir las acciones culturales disponibles para niños y jóvenes, al cual asistieron 400 personas.



### Programa comunidades educadoras

Esta iniciativa propone apoyar proyectos que contribuyan a la creación y el fortalecimiento de espacios y condiciones socio-educativas favorables para el surgimiento del juego, integrando la diversidad de experiencias artísticas y culturales. Es llevado adelante por Fundación Arcor y Grupo Arcor, sumando como socios locales a las plantas industriales de la empresa, la Fundación Caminando Juntos Argentina. Este año se lanzó la nueva edición del programa en la ciudad de San Luis, aprobando tres proyectos y capacitando a los equipos de trabajo, y se siguió avanzando con los proyectos lanzados en 2014.

### Programa de fortalecimiento comunitario

En el marco de este programa, y en alianza con el Comité de Relaciones con la Comunidad del Complejo Arcor en Arroyito y la Municipalidad de la Ciudad de Arroyito, se brinda apoyo financiero y técnico al proyecto “Mi voz, mi barrio.” En 2015 se llevó a cabo un taller de capacitación sobre registración fotográfica y audiovisual en propuestas con niños y niñas, dirigido a las organizaciones e instituciones que directa e indirectamente se relacionan con la niñez y la juventud en esta ciudad.



## EduCometro

Esta herramienta fue creada por Fundación Arcor con el propósito de medir en forma integral las oportunidades educativas que una comunidad le ofrece a los niños, niñas y adolescentes, valorando la infancia como eje central. Para su implementación se trabaja en articulación con diferentes actores locales, incluyendo procesos de consulta directa con niños y adolescentes, por medio de grupos focales en las comunidades donde se aplica. Durante 2015 se trabajó en la localidad de General Deheza en alianza con Fundación Gastaldi y se concluyeron los procesos de Colonia Caroya, Jesús María y Recreo iniciados el año anterior. A su vez, se continuó trabajando en la “Comunidad de aprendizaje, municipios aprendiendo junto a EduCometro”, un espacio en el que participaron 18 municipios intercambiando herramientas y experiencias.

## Barómetro de la deuda social de la infancia

En 2015 se publicó el Informe “Situación de la Infancia en el quinto año del período del Bicentenario”, realizado por la Universidad Católica Argentina con el apoyo de Fundación Arcor Argentina; y el Boletín N° 2 “Oportunidades para el juego en movimiento. Niños, niñas y adolescentes entre 5 y 17 años en la Argentina urbana”.

## Los chicos y el cine nacional

Junto con la Academia de las Artes y Ciencias Cinematográficas de la Argentina y Cine Hoyts, este año Fundación Arcor organizó una actividad para fortalecer el vínculo de los niños y las niñas con el cine nacional. Después de emocionarse con el film “El inventor de juegos”, más de 200 estudiantes de la ciudad de Córdoba conversaron con Nicolás Lidijover, director de la segunda unidad del film de Juan Pablo Buscarini.

## Contale a Recreo: espacios de encuentro y participación socio-cultural

A partir de la aplicación de la herramienta de EduCometro en el período 2010-2011 en la localidad de Recreo en Catamarca, se analizaron las fortalezas y debilidades de los espacios socioeducativos formales e informales de esta comunidad. En este marco, se desarrolló una propuesta para reconocer y contribuir a promover espacios de participación y encuentro de grupos de niños, niñas y jóvenes. Durante 2015 se llevaron a cabo talleres de trabajo con 20 adultos y 50 jóvenes, profundizando en las problemáticas más significativas detectadas, y planificando acciones según las áreas de interés de los niños, niñas y jóvenes.



## Programa *Na Mão Certa* (En el camino correcto)

En el marco de este programa desarrollado en alianza con la *World Childhood Foundation* para mejorar la situación de niños y adolescentes que padecen violencia, abuso y explotación sexual, en 2015 el Instituto Arcor Brasil y Arcor Brasil participaron en diversas instancias de concientización sobre el tema. Entre ellas, el taller regional realizado en Campinas, São Paulo; las acciones de concientización llevadas a cabo por organizaciones sociales en el Día Nacional contra el abuso y la explotación sexual de niños y adolescentes, y replicadas en las plantas del grupo en el Día Nacional del Camionero; y la participación en una reunión anual para abordar el tema de empresas y derechos humanos.



## Equidad para la infancia

Esta iniciativa Latinoamericana es llevada adelante por Fundación Arcor en alianza con *New School University*, UNICEF, CINDE, UNDP, CIESPU y CRIN. Busca consolidarse como un espacio de interacción de actores que trabajan por los derechos de los niños en la región, producir información de relevancia sobre la infancia, y promover el intercambio y el fortalecimiento de redes en torno al tema. En 2015 se elaboraron 10 boletines digitales mensuales, se llevó a cabo el seminario regional sobre medición de condiciones de vida en la infancia y se participó en diversas conferencias y redes sobre el tema, entre otras acciones.

## “Participando por nuestros derechos”

Este año, también se presentaron los resultados de un diagnóstico participativo para el diseño de políticas públicas y proyectos socio comunitarios realizado por el Consejo de Niñez y Adolescencia de la Ciudad de Alta Gracia, Córdoba, con el apoyo de Fundación Arcor Argentina y la Municipalidad de esta ciudad.



Para más información sobre las actividades y publicaciones desarrolladas por Fundación Arcor en Argentina y Chile, y por el Instituto Arcor Brasil, ingresar a los sitios web institucionales: [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org), [www.fundacionarcor.org/chile](http://www.fundacionarcor.org/chile) y [www.institutoarcorbrasil.org.br](http://www.institutoarcorbrasil.org.br).

# SOBRE ESTE REPORTE

El Reporte de Sustentabilidad 2015 es el onceavo informe elaborado por Grupo Arcor para presentar a todos sus grupos de interés información transparente y sistematizada sobre su desempeño económico, social y ambiental.

La información incluida abarca a todas las operaciones de la empresa, y cualquier limitación en su alcance se indica a lo largo del informe. El reporte presenta los avances en

la gestión sustentable del negocio durante el año calendario 2015, incluyendo, a efectos comparativos, indicadores correspondientes al período anterior.

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

## LINEAMIENTOS INTERNACIONALES

El Reporte de Sustentabilidad 2015 de Grupo Arcor fue elaborado siguiendo 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*). Se consideraron también aquellos indicadores específicos del suplemento para la industria de alimentos relevantes para las operaciones de la empresa.

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 el nivel avanzado.

Además, por segundo año consecutivo Grupo Arcor ha incorporado los Derechos del Niño en su Reporte de Sustentabilidad, utilizando la guía desarrollada por Unicef que vincula los Principios Empresariales con las directrices de la Guía G4 de GRI.

Por último, si bien el reporte no cuenta con una verificación externa, muchos de los procesos presentados han sido certificados por terceros independientes de acuerdo a normas internacionales reconocidas (ver el listado de certificaciones y premios de las bases incluido a continuación de la tabla de contenidos GRI).



# ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

Este año se llevó a cabo el proceso de planificación estratégica para 2016-2020, a partir del cual se revisaron los temas materiales de la sustentabilidad para Arcor y sus públicos clave, definiendo prioridades para el próximo período.

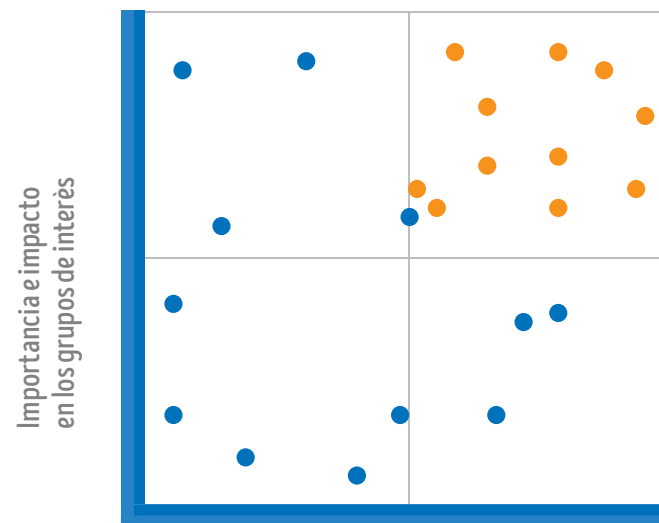
Los temas materiales fueron identificados, priorizados y validados a partir de un proceso que incluyó:

- **Los intereses de los stakeholders:** la visión de los grupos de interés fue incorporada a partir de entrevistas a miembros de la máxima conducción de la empresa, un taller de auto-diagnóstico con referentes clave de distintas áreas, y una actividad realizada con especialistas externos en sustentabilidad donde se profundizó en las tendencias globales y especialmente en las expectativas del consumidor.
- **El análisis del contexto de sustentabilidad en la industria:** a partir de una investigación exhaustiva se relevaron las principales tendencias de la sustentabilidad y se analizaron los desafíos, riesgos y oportunidades para el negocio, abarcando la evolución de este tema en el mundo, en América Latina y en la industria de alimentos.

- **La priorización y validación de temas relevantes:** a partir de estos insumos se desarrolló un taller de planificación estratégica con el Comité de Sustentabilidad para definir los pilares de la Estrategia de Sustentabilidad 2016-2020 y los componentes del plan de acción.

A partir del proceso de planificación de la Estrategia 2016-2020, algunos de estos temas vinculados específicamente con la identidad sustentable, la continuidad de las operaciones y el crecimiento de la demanda, cobrarán particular relevancia para los próximos años.

## PRIORIZACIÓN DE TEMAS RELEVANTES



Importancia de los impactos económicos, sociales y ambientales para Grupo Arcor

### Temas de la Sustentabilidad prioritarios para Grupo 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.
- Compromiso general con el desarrollo sustentable (sensibilización, cadena de valor sustentable, relaciones con la comunidad).

## DEFINICIÓN DEL CONTENIDO DEL REPORTE

Los aspectos materiales de la Guía G4 de GRI para Grupo Arcor surgen de los temas clave de la sustentabilidad para la empresa y sus grupos de interés plasmados en la política y estrategia de sustentabilidad del grupo.

Los contenidos del Reporte de Sustentabilidad 2015 fueron definidos considerando los principios GRI de Materialidad, Exhaustividad, Contexto de Sostenibilidad y Participación de los Grupos de Interés, a través de un proceso que abarcó las siguientes etapas:

- **Identificación:** a partir de los temas plasmados en la política y estrategia de sustentabilidad de Arcor, se analizaron los aspectos de la Guía G4 y se definieron aquellos materiales a informar en el reporte.
- **Priorización:** en las reuniones con referentes clave de Grupo Arcor se analizaron los avances de 2015 y los requerimientos de los estándares internacionales utilizados, considerando su impacto dentro y fuera de la organización. A su vez, se tomaron en cuenta las expectativas surgidas en los espacios de diálogo con los distintos públicos de la empresa desarrollados a lo largo del año, y las instancias específicas de consulta sobre el Reporte de Sustentabilidad realizadas con periodistas y Unicef Argentina.
- **Revisión y validación:** el reporte fue revisado y validado internamente por el Comité de Sustentabilidad del Grupo Arcor, y presentado ante la máxima conducción de la compañía. Asimismo, previo a comenzar con el próximo proceso de elaboración del reporte, se analizarán las oportunidades de mejora tomando en cuenta las opiniones y revisiones de diversos grupos de interés.



## ASPECTOS DE LA GUÍA G4 DE GRI RELEVANTES PARA GRUPO ARCOR

| COMPROMISO ESPECÍFICO DE LA POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD ARCOR                                   | LÍNEA PRIORITARIA                                                                                                                                                                                                                                     | ASPECTOS DE LA GUÍA G4 DE GRI CON RELACIÓN DIRECTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | COBERTURA                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uso racional del agua                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del consumo</li> <li>• Reuso y reciclado</li> <li>• Control en origen de la contaminación</li> <li>• Tratamiento de efluentes</li> </ul>                                                           | EN Agua<br>EN Efluentes y residuos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Colaboradores, Comunidad, Gobierno y Sociedad                                                                        |
| Eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del consumo y emisiones</li> <li>• Reuso</li> <li>• Reemplazo</li> <li>• Uso de materiales</li> </ul>                                                                                              | EN Materiales<br>EN Energía<br>EN Emisiones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Colaboradores, Comunidad, Gobierno y Sociedad                                                                        |
| Uso racional del packaging                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del uso</li> <li>• Reemplazo de material</li> <li>• Reciclado de materiales</li> </ul>                                                                                                             | EN Materiales<br>EN Efluentes y residuos<br>EN Productos y servicios                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Colaboradores, Comunidad, Gobierno y Sociedad                                                                        |
| Respeto y protección de los derechos humanos y laborales                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de entorno de trabajo</li> <li>• Condiciones de contratación</li> <li>• Inclusión y diversidad</li> <li>• Comunicación/Gestión de clima</li> </ul>                                               | LA Empleo<br>LA Salud y seguridad ocupacional<br>LA Formación y educación<br>LA Diversidad e igualdad de oportunidades<br>LA Igualdad de remuneración entre mujeres y hombres<br>LA Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores<br>HR No discriminación<br>HR Libertad de asociación y negociación colectiva<br>HR Trabajo infantil<br>HR Trabajo forzoso | Colaboradores, Proveedores, Clientes, Comunidad                                                                      |
| Vida activa y nutrición saludable                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad alimentaria</li> <li>• Composición de los productos</li> <li>• Productos con atributos especiales</li> <li>• Hábitos de vida saludable</li> <li>• Publicidad y comunicación responsable</li> </ul> | PR Salud y seguridad de los clientes<br>PR Etiquetado de productos y servicios<br>PR Comunicaciones de mercadotecnia<br>PR Cumplimiento regulatorio<br>FP Alimentos saludables y asequibles                                                                                                                                                                            | Colaboradores, Consumidores, Comunidad, Gobierno y Sociedad                                                          |
| Compromiso general con el desarrollo sustentable                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión sustentable</li> <li>• Sensibilización, promoción y capacitación</li> <li>• Relaciones con la comunidad</li> </ul>                                                                                   | EC Desempeño económico<br>EC Impactos económicos indirectos<br>EC Prácticas de adquisición/abastecimiento<br>HR Inversión<br>HR Medidas de seguridad<br>HR Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos<br>SO Comunidades locales<br>SO Evaluación del impacto social de los proveedores                                                               | Accionistas, Colaboradores, Proveedores, Clientes, Consumidores, Comunidad, Gobierno y Sociedad, Líderes de Opinión. |



# DIÁLOGO SOBRE EL REPORTE DE SUSTENTABILIDAD

Continuando con el compromiso de dialogar para mejorar la información que Grupo Arcor brinda a sus grupos de interés, durante 2015 se llevaron a cabo dos instancias de consulta específicas sobre el Reporte de Sustentabilidad 2014.

La primera estuvo dirigida a referentes de prensa y medios de comunicación especializados en sustentabilidad, y tuvo como fin conocer las opiniones generales sobre el reporte.

La segunda consistió en una consulta específica a los referentes de Unicef Argentina con el objetivo de analizar la incorporación por primera vez de los Derechos del Niño y Principios Empresariales en el Reporte de Sustentabilidad 2014 de Grupo Arcor.



## MEJORAS EN EL REPORTE 2015

Grupo Arcor agradece la valiosa contribución aportada por los grupos de interés que participaron en los procesos de consulta llevados a cabo, y que contribuirán a retroalimentar la mejora continua en el reporting de sustentabilidad de la empresa.

Muchas de las recomendaciones brindadas han sido plasmadas en el presente Reporte de Sustentabilidad 2015, y otras se continuarán trabajando a futuro.

A nivel general, el Reporte de Sustentabilidad 2015 incluye los siguientes aspectos que dan respuesta a las expectativas que surgieron de las consultas:

- Destacados de cada uno de los compromisos de la Política de Sustentabilidad de Grupo Arcor al inicio del reporte.
- Testimonios de colaboradores de la empresa en todos los capítulos.
- Entrevista con el Director del CEADS para presentar la Estrategia de Sustentabilidad de Grupo Arcor en el contexto más amplio de sustentabilidad.
- Referencia específica a la agenda mundial de sustentabilidad en la carta del Presidente de la compañía.
- Principales desafíos estratégicos de la sustentabilidad en la carta del Gerente Corporativo de Sustentabilidad.
- Identificación de los indicadores del *Scorecard* de Sustentabilidad con un símbolo específico.
- Desarrollo de una versión del reporte con formato de cuatríptico para brindar información clave de forma resumida a todos los grupos de interés.

Específicamente referido a los Derechos del Niño y Principios Empresariales, se incluyeron los siguientes aspectos:

- Inclusión de un recuadro específico sobre la nueva Política de Compromiso con los Derechos del Niño que refleja la integración transversal del tema en la empresa de forma alineada a los Derechos del Niño y Principios Empresariales.
- Profundización sobre los mecanismos de reclamo vinculados a la infancia a través de la Línea Ética y el Servicio de Atención al Consumidor (SAC).
- Información sobre el proceso de capacitación llevado a cabo internamente en la empresa sobre la nueva Política de Compromiso con los Derechos del Niño.
- Inclusión de los avances para promover la vida activa y la nutrición saludable.
- Publicación de los principales avances del grupo Plataforma Nutricional, entre los que destacan las políticas de reducción de grasas trans, contenido de sodio y el proceso llevado adelante.
- Información sobre la inclusión de un apartado específico referido a la comunicación y el marketing en la Política de Compromiso con los Derechos del Niño.

A futuro, Grupo Arcor continuará trabajando para profundizar el abordaje de las consideraciones relevadas a partir de estos procesos de consulta, buscando brindar información relevante, exhaustiva y transparente a todos sus grupos de interés.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI

El Reporte de Sustentabilidad 2015 de Grupo Arcor fue elaborado según la opción esencial "de conformidad" con la Guía G4 de GRI.

En la tabla a continuación se presentan las respuestas a los requisitos de la Guía G4 de GRI bajo la opción de conformidad "esencial" y se incluyen, adicionalmente, algunos contenidos requeridos para la opción "exhaustiva". A su vez, se muestra la relación con los requerimientos de la Norma ISO 26000, los Derechos del Niño y Principios Empresariales y los criterios de COP Avanzada del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

El Reporte de Sustentabilidad 2015 de Grupo Arcor no fue verificado externamente.

Referencias:

- MEF 2015: información reportada en la Memoria y Estados Financieros 2015 de Grupo Arcor disponible en [www.arcor.com](http://www.arcor.com).

- En verde se indican los contenidos que dan cumplimiento a los 21 criterios de COP Avanzada del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

- e: contenidos reportados que exceden los requisitos obligatorios para el nivel esencial de la Guía G4 de GRI.

- Derechos del Niño y Principios Empresariales: en esta columna se indica el número del Principio Empresarial que se relaciona con el requisito de la Guía G4 de GRI y se explicita la información adicional a reportar.

- FP: los lineamientos referidos al Suplemento para la Industria de Alimentos se identifican a lo largo de la tabla con las siglas "FP" por su denominación en inglés "*Food Processing*" *Sector Supplement*.

- Todas las notas incluidas en la tabla figuran al final de la misma.

## GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

| CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES                                                                                                                                                                  | PÁGINA/RESPUESTA | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                                                           | CLÁUSULA ISO 26000     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>                                                                                                                                                                  |                  |                                                                                                                                        | <b>4.7, 6.2, 7.4.2</b> |
| G4-1: Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de ésta con miras a abordarla. | 3                |                                                                                                                                        |                        |
| G4-2: Descripción de los principales efectos, riesgos y oportunidades.e                                                                                                                       | 3-7, 29-36, 41   | 1-Describe los principales impactos y riesgos asociados con los derechos del niño y las acciones que se han realizado para abordarlos. |                        |



GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

| CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES                                                                                                                       | PÁGINA/RESPUESTA                                                | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                       | CLÁUSULA ISO 26000                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 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.                                                                                                                   | 9                                                               |                                                                                                    |                                                      |
| G4-4: Marcas, productos y servicios más importantes.                                                                                               | 13-20                                                           |                                                                                                    |                                                      |
| G4-5: Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.                                                                                 | 11                                                              |                                                                                                    |                                                      |
| G4-6: Países en los que opera la organización.                                                                                                     | 9-12                                                            |                                                                                                    |                                                      |
| G4-7: Naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica.                                                                                        | 11, 37                                                          |                                                                                                    |                                                      |
| G4-8: Mercados servidos.                                                                                                                           | 9-20, 83                                                        |                                                                                                    |                                                      |
| G4-9: Escala de la organización.                                                                                                                   | 10-20, 22, 46                                                   |                                                                                                    |                                                      |
| G4-10: Desglose de empleados de la organización.                                                                                                   | 46, Nota 1, Nota 2                                              | 3-Desglose de los jóvenes trabajadores.                                                            |                                                      |
| G4-11: Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.                                                                                 | 46                                                              |                                                                                                    |                                                      |
| G4-12: Descripción de la cadena de suministro de la organización.                                                                                  | 73-82                                                           |                                                                                                    |                                                      |
| G4-13: Cambios significativos durante el período objeto de análisis en el tamaño, estructura, propiedad y cadena de suministro de la organización. | 23-25, Nota 3                                                   |                                                                                                    |                                                      |
| G4-14: Descripción de cómo la organización aborda, si procede, el principio de precaución.                                                         | 21, 26-36, 41, 62-67, 69-81, 86-87, 92-93, 94-108, 111-113, 151 | 1-Describa cómo se aplica el principio de precaución en referencia a evitar daños sobre los niños. |                                                      |
| G4-15: Principios u otras iniciativas externas de carácter económico, social y ambiental que la organización suscribe o ha adoptado.               | 40, 41, 92-93, 124-126, 127                                     | 1-Mencione los Principios como marco de referencia.                                                |                                                      |
| G4-16: Asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.                                    | 40                                                              |                                                                                                    |                                                      |
| ASPECTOS MATERIALES 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 2015: 44-47                                                 |                                                                                                    |                                                      |

GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

| CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES                                                                                                                                                                            | PÁGINA/RESPUESTA                                | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | CLÁUSULA ISO 26000  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| G4-18: Proceso de definición del contenido de la memoria y la Cobertura de cada Aspecto.                                                                                                                | 127-130, 41                                     | 1-Describa los aspectos materiales y la cobertura relativa a elementos de los derechos del niño.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                     |
| G4-19: Listado de Aspectos materiales.                                                                                                                                                                  | 127-130, 41                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| G4-20: Cobertura de cada Aspecto material dentro de la organización.                                                                                                                                    | 127-130, 41                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| G4-21: Cobertura de cada Aspecto material fuera de la organización.                                                                                                                                     | 127-130, 41                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| G4-22: Describa las consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.                                                                              | Nota 4                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| G4-23: Señale todo cambio significativo en el Alcance y la Cobertura de cada Aspecto con respecto a memorias anteriores.                                                                                | Nota 5                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| <b>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>                                                                                                                                                           |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>5.3</b>          |
| G4-24: Listado de los grupos de interés vinculados a la organización.                                                                                                                                   | 40-41                                           | 1-Describa a los niños como grupo de interés, incluidas la participación y la consulta. Describa si la empresa consulta a grupos de interés o expertos en derechos de infancia, como por ejemplo, autoridades públicas, sociedad civil u organizaciones de derechos, etc.<br><br>9-Describa las consultas relacionadas con los derechos del niño como parte de las políticas para situaciones de emergencia y con los procesos contenidos en los planes de contingencia. |                     |
| G4-25: Base para la elección de los grupos de interés con los que la organización trabaja.                                                                                                              | 40-41, 46-49, 69, 73, 83, 86, 111-113, 116      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| G4-26: Descripción del enfoque adoptado para la participación de los grupos de interés.                                                                                                                 | 31, 40-41, 59, 60, 86-88, 111-113, 120, 131-132 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| 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. | 31, 41, 60, 86-88, 111-113, 131-132             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| <b>PERFIL DE LA MEMORIA</b>                                                                                                                                                                             |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>7.5.3, 7.6.2</b> |
| G4-28: Período objeto de la memoria.                                                                                                                                                                    | 127                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| G4-29: Fecha de la última memoria.                                                                                                                                                                      | 127                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| G4-30: Ciclo de presentación de memorias.                                                                                                                                                               | 127                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |
| G4-31: Punto de contacto para cuestiones relativas al contenido de la memoria.                                                                                                                          | 152                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                     |

GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

| CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES                                                                                                                                                                                                                                                                         | PÁGINA/RESPUESTA                                                                                                      | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES | CLÁUSULA ISO 26000 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------|
| 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.                                                                                                                                          | 127                                                                                                                   |                                              |                    |
| G4-33: Política y prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.                                                                                                                                                                                        | 127                                                                                                                   |                                              |                    |
| GOBIERNO                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                       |                                              | 6.2, 7.4.3, 7.7.5  |
| G4-34: Estructura de gobierno de la organización y sus comités.                                                                                                                                                                                                                                      | 37-39                                                                                                                 |                                              |                    |
| 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. e                                                                                                                            | 34, 38                                                                                                                |                                              |                    |
| 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. e                                                                                                        | 34, 38                                                                                                                |                                              |                    |
| G4-37: Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno, en temas económicos, ambientales y sociales. e                                                                                                                                                             | 38, MEF 2015: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario II.1.3, VI.1                   |                                              |                    |
| G4-39: Indicar si el presidente del órgano superior de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo. e                                                                                                                                                                                                  | Nota 6                                                                                                                |                                              |                    |
| 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. e | 34, 38, MEF 2015: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario II.1.1.7                   |                                              |                    |
| G4-43: Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento del órgano superior de gobierno con relación a los temas económicos, ambientales y sociales. e                                                                                                                                   | 34, MEF 2015: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario II.1.1.9                       |                                              |                    |
| 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. e                                                                                                                   | 38, MEF 2015: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario II.1.1.8, II.1.4, III.2, III.4 |                                              |                    |



GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

| CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES                                                                                                                                                                                                                                                                       | PÁGINA/RESPUESTA                                                                                        | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | CLÁUSULA ISO 26000 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| G4-47: Frecuencia de supervisión del órgano superior de gobierno sobre los impactos, riesgos y oportunidades económicas, ambientales y sociales. e                                                                                                                                                 | 31, 34, 38                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
| 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. e                                                                                                                              | 129                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
| G4-49: Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno. e                                                                                                                                                                                                    | 38, MEF 2015: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario II.1.3           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
| G4-51: Políticas remunerativas para el órgano superior de gobierno y la alta dirección. e                                                                                                                                                                                                          | 34, 38, MEF 2015: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario VII.1        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
| G4-52: Proceso para determinar la remuneración. e                                                                                                                                                                                                                                                  | 34, 38, MEF 2015: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario VII.1        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
| G4-53: Indicar cómo son consideradas y tenidas en cuenta las opiniones de los grupos de interés en relación a la remuneración. e                                                                                                                                                                   | 34, 38, 60-61, MEF 2015: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario VII.1 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |
| ÉTICA E INTEGRIDAD                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4.4, 6.6.3         |
| G4-56: Describa los valores, los principios, los estándares y las normas de la organización.                                                                                                                                                                                                       | 25-28, 41                                                                                               | 1-Describa cómo se integran los derechos del niño en los compromisos, políticas o códigos de conducta y/o referencias a los Principios.<br><br>4-Describa el código de conducta sobre protección de los niños o cualquier otro principio o política de que disponga para garantizar la protección y la seguridad de los niños en todas las actividades e instalaciones de la empresa. |                    |
| G4-57: Mecanismos internos y externos para el asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y asuntos relacionados con la integridad organizacional, tales como líneas de ayuda. e                                                                                                          | 28, 41, Nota 7                                                                                          | 1-Informe sobre el número de peticiones de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita y el número de denuncias de conductas poco éticas o ilícitas recibidas relacionadas con los derechos del niño, y cómo han sido abordadas.                                                                                                                                              |                    |
| G4-58: Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda. e | 28, 41, Nota 7                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |

GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

| ASPECTO MATERIAL                        | INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES                                                                                                                           | PÁGINA/RESPUESTA          | RAZONES POR OMISIÓN                                                                                                            | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                                                        | CLÁUSULA ISO 26000                                           |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ECONOMÍA                                |                                                                                                                                                                                 |                           |                                                                                                                                |                                                                                                                                     |                                                              |
| Desempeño económico                     | Enfoque de gestión                                                                                                                                                              | 22, 29-34, 110            |                                                                                                                                |                                                                                                                                     |                                                              |
|                                         | G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido.<br><i>FP: Especificar el monto destinado a programas y prácticas propias de la industria de alimentos.</i>              | 22, 110                   |                                                                                                                                |                                                                                                                                     | 6.8.1-6.8.2, 6.8.3, 6.8.7, 6.8.9                             |
|                                         | G4-EC4: Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno. <b>e</b><br><i>FP: Ayudas específicas otorgadas para la agricultura, producción de alimentos y biocombustibles.</i> | Nota 8                    |                                                                                                                                |                                                                                                                                     |                                                              |
| Consecuencias económicas indirectas     | Enfoque de gestión                                                                                                                                                              | 46-49, 69-85, 110-126     |                                                                                                                                |                                                                                                                                     |                                                              |
|                                         | G4-EC7: Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los tipos de servicios.                                                                                   | 73-85, 110, 114-126       |                                                                                                                                | 10-Describe los impactos sobre los niños derivados del desarrollo de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados. | 6.3.9, 6.8.1-6.8.2, 6.8.7, 6.8.9                             |
|                                         | G4-EC8: Impactos económicos indirectos significativos, y alcance de los mismos. <b>e</b>                                                                                        | 48-49, 69, 70-85, 110-114 |                                                                                                                                | 10-Describe los impactos económicos indirectos sobre los derechos del niño.                                                         | 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 adquisición/abastecimiento | Enfoque de gestión<br><i>FP: Informar la estrategia de abastecimiento sustentable.</i>                                                                                          | 73-81                     |                                                                                                                                |                                                                                                                                     |                                                              |
|                                         | G4-FP1: Porcentaje del volumen adquirido de proveedores que cumplen con la política de contratación de la empresa.                                                              | 73-81                     |                                                                                                                                |                                                                                                                                     |                                                              |
| MEDIO AMBIENTE                          |                                                                                                                                                                                 |                           |                                                                                                                                |                                                                                                                                     | 6.5.1-6.5.2                                                  |
| Materiales                              | Enfoque de gestión                                                                                                                                                              | 32-33, 96, Nota 9 y 10    |                                                                                                                                |                                                                                                                                     |                                                              |
|                                         | G4-EN1: Materiales utilizados, por peso o volumen.<br><i>FP: Identificar las materias primas utilizadas.</i>                                                                    | 96, Nota 9                | Grupo Arcor está ajustando sus indicadores a los requisitos GRI para poder reportar este indicador de forma completa a futuro. |                                                                                                                                     | 6.5.4                                                        |
|                                         | G4-EN2: Porcentaje de materiales utilizados que son reciclados. <b>e</b>                                                                                                        | Nota 10                   |                                                                                                                                |                                                                                                                                     | 6.5.4                                                        |

GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

| ASPECTO MATERIAL     | INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES                                          | PÁGINA/RESPUESTA            | RAZONES POR OMISIÓN | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES | CLÁUSULA ISO 26000 |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------------------------------|--------------------|
| Energía              | Enfoque de gestión                                                                             | 32-33, 98, 102-103, Nota 11 |                     |                                              |                    |
|                      | G4-EN3: Consumo energético interno.                                                            | 102                         |                     |                                              | 6.5.4              |
|                      | G4-EN4: Consumo energético externo. e                                                          | Nota 11                     |                     |                                              | 6.5.4              |
|                      | G4-EN5: Intensidad energética e                                                                | 102                         |                     |                                              | 6.5.4              |
|                      | G4-EN6: Reducción del consumo energético. e                                                    | 103                         |                     |                                              | 6.5.4, 6.5.5       |
|                      | G4-EN7: Reducciones de los requisitos energéticos de los productos y servicios. e              | 102-103                     |                     |                                              | 6.5.4, 6.5.5       |
| Agua                 | Enfoque de gestión                                                                             | 32-33, 95, 98-101           |                     |                                              |                    |
|                      | G4-EN8: Captación total de agua según la fuente.                                               | 99                          |                     |                                              | 6.5.4              |
| Emisiones            | Enfoque de gestión                                                                             | 32-33, 98, 104-105          |                     |                                              |                    |
|                      | G4-EN15: Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)                         | 104-105                     |                     |                                              | 6.5.5              |
|                      | G4-EN16: Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (Alcance 2). e | 105                         |                     |                                              | 6.5.5              |
|                      | G4-EN17: Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (Alcance 3). e              | 105                         |                     |                                              | 6.5.5              |
|                      | G4-EN18: Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero. e                         | 104                         |                     |                                              | 6.5.5              |
|                      | G4-EN19: Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. e                          | 104                         |                     |                                              | 6.5.5              |
|                      | G4-EN20: Emisiones de sustancias que agotan el ozono. e                                        | Nota 12                     |                     |                                              | 6.5.3, 6.5.5       |
| Efluentes y residuos | Enfoque de gestión                                                                             | 95, 98, 106-108, Nota 13    |                     |                                              |                    |
|                      | G4-EN23: Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento.                       | 106                         |                     |                                              | 6.5.3              |
|                      | G4-EN24: Número y volumen total de los derrames significativos. e                              | Nota 13                     |                     |                                              | 6.5.3              |



GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

| ASPECTO MATERIAL                                      | INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES                                                                                                                                                                              | PÁGINA/RESPUESTA                     | RAZONES POR OMISIÓN | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                        | CLÁUSULA ISO 26000         |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Productos y servicios                                 | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                                 | 32-33, 41, 95-108                    |                     |                                                                                                     |                            |
|                                                       | G4-EN27: Mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.                                                                                                                                                            | 32-33, 41, 95-108                    |                     | 7-Señale el grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios sobre los niños. | 6.5.3, 6.5.4, 6.5.5, 6.7.5 |
| DESEMPEÑO SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO |                                                                                                                                                                                                                                    |                                      |                     |                                                                                                     | 6.4.1-6.4.2                |
| Empleo                                                | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                                 | 46-49, 61, Nota 2, Nota 14 y Nota 15 |                     |                                                                                                     |                            |
|                                                       | G4-LA1: Número y tasa de nuevos empleados contratados y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región.                                                                                                  | Nota 2, Nota 14                      |                     | 3-Reconozca a los jóvenes trabajadores como un grupo de edad.                                       | 6.4.3                      |
|                                                       | G4-LA2: Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad. e                                      | 49, 61                               |                     | 3-Describa los beneficios específicos que promuevan los derechos del niño.                          | 6.4.4, 6.8.7               |
|                                                       | G4-LA3: Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo. e                                                                                                     | 49, 61, Nota 15                      |                     | 3-Describa los beneficios específicos que promuevan los derechos del niño.                          | 6.4.4                      |
| Salud y seguridad en el trabajo                       | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                                 | 62-67                                |                     |                                                                                                     |                            |
|                                                       | 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 laboral. | Nota 16, Nota 2                      |                     | 3-Desglose por grupo de edad incluyendo a los jóvenes trabajadores.                                 | 6.4.6                      |
| Capacitación y educación                              | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                                 | 50-57                                |                     |                                                                                                     |                            |
|                                                       | G4-LA9: Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría profesional.                                                                                                                   | 51, Nota 2                           |                     | 3-Desglose por grupo de edad incluyendo a los jóvenes trabajadores.                                 | 6.4.7                      |

GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

| ASPECTO MATERIAL                                         | INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES                                                                                                                       | PÁGINA / RESPUESTA                     | RAZONES POR OMISIÓN | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                                                 | CLÁUSULA ISO 26000          |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Capacitación y educación                                 | G4-LA11: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional. e           | 51, Nota 2                             |                     | 3-Desglose por grupo de edad incluyendo a los jóvenes trabajadores.                                                          | 6.4.7                       |
| Diversidad e igualdad de oportunidades                   | Enfoque de gestión                                                                                                                                                          | 32-33, 37, 39, 46                      |                     |                                                                                                                              |                             |
|                                                          | G4-LA12: Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional, edad, sexo, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad. | 37, 46, Nota 2, Nota 17                |                     | 3-Reconozca a los jóvenes trabajadores como un grupo de edad.                                                                | 6.2.3, 6.3.7, 6.3.10, 6.4.3 |
| Igualdad de retribución entre mujeres y hombres          | Enfoque de gestión                                                                                                                                                          | 32-33, 49, 61                          |                     |                                                                                                                              |                             |
|                                                          | 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.     | 61, Nota 18, Nota 2                    |                     | 3-Reconozca a los jóvenes trabajadores como un grupo de edad.                                                                | 6.3.7, 6.3.10, 6.4.3, 6.4.4 |
| Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores | Enfoque de gestión                                                                                                                                                          | 74-78, 81                              |                     |                                                                                                                              |                             |
|                                                          | G4-LA14: Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados en función de criterios de prácticas laborales.                                                              | 74-76                                  |                     | 1 y 2-Describa cómo se han incorporado los derechos del niño en criterios.                                                   | 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                                                                                                                                                          | 28, 31, 33-34, 41, 55, 69, 81, 83      |                     |                                                                                                                              |                             |
|                                                          | G4-HR2: Horas de formación de empleados sobre políticas y procedimientos relacionados a los derechos humanos, incluyendo porcentaje de empleados formados.                  | 28, 41, 55                             |                     | 1-Desglose por formaciones realizadas en materia de derechos del niño.                                                       | 6.3.5                       |
| No discriminación                                        | Enfoque de gestión                                                                                                                                                          | 28, 32-33, 46-49, 74-76, 81, 83-84, 92 |                     |                                                                                                                              |                             |
|                                                          | G4-HR3: Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.                                                                                                  | Nota 19, Nota 2, Nota 7                |                     | 1-Describa los incidentes relacionados con los derechos del niño.<br><br>3-Desglose para incluir a los jóvenes trabajadores. | 6.3.6, 6.3.7, 6.3.10, 6.4.3 |

GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

| ASPECTO MATERIAL                                             | INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES                                                                                                                                                                      | PÁGINA/RESPUESTA          | RAZONES POR OMISIÓN | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                                                                                         | CLÁUSULA ISO 26000                               |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Libertad de asociación y negociación colectiva               | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                         | 46, 74-78, Nota 20        |                     |                                                                                                                                                                      |                                                  |
|                                                              | 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. | 74-78, Nota 20, Nota 2    |                     | 3-Describa riesgos significativos para el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos de los jóvenes trabajadores y las medidas adoptadas. | 6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.8, 6.3.10, 6.4.5, 6.6.6 |
| Trabajo infantil                                             | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                         | 32-33, 74-78, 81, 126     |                     |                                                                                                                                                                      |                                                  |
|                                                              | G4-HR5: Actividades y proveedores identificados como de riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su efectiva abolición.                                               | 74-78, 81, 126, Nota 2    |                     | 2-Describa los riesgos y las medidas adoptadas.<br><br>3-Este indicador incluye el riesgo de incidentes de jóvenes trabajadores expuestos a trabajos peligrosos.     | 6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.7 6.3.10, 6.6.6, 6.8.4  |
| Trabajo Forzoso                                              | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                         | 32-33, 74-78, 81, Nota 21 |                     |                                                                                                                                                                      |                                                  |
|                                                              | 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.         | 74-78, 81, Nota 21        |                     | 2-Describa riesgos significativos de incidentes de trabajo forzado u obligatorio que afecten a los niños y las medidas adoptadas.                                    | 6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.10, 6.6.6               |
| Medidas de seguridad                                         | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                         | 81                        |                     |                                                                                                                                                                      |                                                  |
|                                                              | G4-HR7: Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en aspectos de derechos humanos.                                                                                                                          | 81                        |                     | 8-Desglose por formación que incorpore los derechos de los niños.                                                                                                    | 6.3.4, 6.3.5, 6.6.6                              |
| Evaluación de los proveedores en materia de Derechos Humanos | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                         | 32-33, 41, 74-78, 81      |                     |                                                                                                                                                                      |                                                  |
|                                                              | G4-HR10: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.                                                                                                      | 41, 74-78, 81             |                     | 1 y 2-Describa cómo se han incorporado los derechos del niño en criterios.                                                                                           | 6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.6.6                       |



GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

| ASPECTO MATERIAL                                  | INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                          | PÁGINA/RESPUESTA      | RAZONES POR OMISIÓN | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | CLÁUSULA ISO 26000                            |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |
| Comunidades locales                               | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                                                                                             | 110-126               |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |
|                                                   | G4-S01: Porcentaje de operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo.                                                                                                                                                                  | 110-126               |                     | 7-Desglose por participación de la comunidad local, evaluaciones de impacto y programas de desarrollo que incorporen consideraciones relacionadas con los derechos del niño y el entorno y el uso y adquisición de tierras.<br><br>10-Describe el ámbito y el impacto de la participación de la comunidad local sobre los derechos del niño. | 6.3.9, 6.5.1-6.5.2, 6.5.3, 6.8                |
| Evaluación del impacto social de los proveedores  | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                                                                                             | 41, 74-78, 81         |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |
|                                                   | G4-S09: Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados en función de criterios relacionados con el impacto en la sociedad.                                                                                                                                                              | 41, 74-78, 81         |                     | 10-Describe cómo se incorporan los derechos del niño en los criterios.                                                                                                                                                                                                                                                                       | 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<br>FP: 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. | 32-33, 89-92, 115-121 |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |
| DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |
| Salud y seguridad de los clientes                 | Enfoque de gestión<br>FP: Incluir la evaluación de impactos sociales y ambientales significativos en el ciclo de vida de los productos.                                                                                                                                                        | 70-72, 89-91, 95-108  |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |

GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

| ASPECTO MATERIAL                        | INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | PÁGINA/RESPUESTA      | RAZONES POR OMISIÓN | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                                                                                                                                              | CLÁUSULA ISO 26000                           |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Salud y seguridad de los clientes       | G4-PR1: Porcentaje de categorías de productos y servicios significativos evaluados en impactos en salud y seguridad.<br><i>FP: Informar los procesos utilizados para asegurar la salud y seguridad y los resultados logrados.</i>                                                                                                                          | 70-72, 89-91          |                     | 5-Especifique categorías de productos o servicios con impactos sobre los derechos del niño.                                                                                                                               | 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. <b>e</b>                                                                                                                                                                           | Nota 22               |                     | 5-Informe sobre los incidentes por incumplimiento que se relacionen específicamente con los derechos del niño.                                                                                                            | 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. <b>e</b>                                                                                                                                                | 70-72                 |                     |                                                                                                                                                                                                                           |                                              |
| Etiquetado de los productos y servicios | Enfoque de gestión<br><i>FP: Políticas y prácticas en la comunicación a los consumidores sobre los ingredientes y la información nutricional más allá de los requisitos legales.</i>                                                                                                                                                                       | 86-88, 92-93, Nota 23 |                     |                                                                                                                                                                                                                           |                                              |
|                                         | 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.<br><i>FP: Mencionar el uso de logos e información disponible más allá del packaging.</i> | 92-93, Nota 23        |                     | 5-Explique si los procedimientos de información y etiquetado de productos y servicios de la empresa requieren información relativa a derechos del niño, por ejemplo, el uso seguro del producto o servicio por los niños. | 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. <b>e</b>                                                                                                                                            | Nota 24               |                     | 5-Informe sobre los incidentes por incumplimiento que se relacionen específicamente con los niños.                                                                                                                        | 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. <b>e</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   | 86-88                 |                     |                                                                                                                                                                                                                           | 6.7.1-6.7.2, 6.7.6                           |
|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                     |                                                                                                                                                                                                                           |                                              |

GRI GUÍA G4 - CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

| ASPECTO MATERIAL                | INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES                                                                                                                                                                                      | PÁGINA/RESPUESTA      | RAZONES POR OMISIÓN | DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES                                                         | CLÁUSULA ISO 26000      |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Comunicaciones de Mercadotecnia | Enfoque de gestión<br><i>FP: Considerar todo tipo de comunicaciones de marketing (redes sociales, promociones en escuelas, etc.) y a grupos vulnerables (niños y adolescentes, embarazadas, personas en situación de vulnerabilidad).</i>  | 92-93                 |                     |                                                                                                      |                         |
|                                 | 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 25               |                     | 6-Informe sobre los incidentes relacionados con el marketing y la publicidad destinados a los niños. | 4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.3 |
| Cumplimiento regulatorio        | Enfoque de gestión                                                                                                                                                                                                                         | 70-72, 86-91, Nota 26 |                     |                                                                                                      |                         |
|                                 | 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 26               |                     | 6-Informe de las multas por vulneraciones de los derechos del niño.                                  | 4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.6 |

NOTAS

Nota 1

| EMPLEADOS POR TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO* |  |         |         |                 |
|------------------------------------------|--|---------|---------|-----------------|
|                                          |  | 2015    |         | 2014            |
|                                          |  | HOMBRES | MUJERES | HOMBRES MUJERES |
| Permanente                               |  | 14.169  | 4.232   | 14.224 4.186    |
| Temporal                                 |  | 1.380   | 895     | 1.007 467       |

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



## Nota 2

Grupo Arcor no contrata empleados por debajo de los 18 años de edad, y por lo tanto la categoría de “jóvenes trabajadores” no está reflejada en su plantel de colaboradores. La única excepción se da con aquellos estudiantes de escuelas secundarias que aún no han cumplido la mayoría de edad, para el desarrollo de sus “Pasantías Secundarias” las cuales se encuentran reguladas por la Ley de Pasantías en Argentina, y por la legislación equivalente provincial.

## Nota 3

Además de los hitos del año informados en el capítulo inicial del reporte, Luis Pagani, presidente de Grupo Arcor, reasumió como CEO de la compañía.

## Nota 4

Las aclaraciones sobre la reformulación 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 5

Se revisó el Análisis de Materialidad en base al proceso de planificación estratégica 2016-2020, definiendo algunos temas relevantes a profundizar que no implicaron cambios significativos en el alcance y la cobertura de los aspectos respecto al reporte anterior.

## Nota 6

El presidente del Directorio es CEO de la empresa.

## Nota 7

En 2015 no hubo denuncias o incidentes relacionados a los derechos del niño.

## Nota 8

En 2015 Grupo Arcor no recibió ayudas financieras de gobiernos.

## Nota 9

En 2015, Grupo Arcor consumió 887.976 toneladas de materias primas y sus derivados para la fabricación de sus productos (azúcar, jarabes, cereales, frutas, hortalizas, grasas y aceites, lácteos y derivados del cacao) y 94.217 toneladas de material de empaque (papel, cartón y madera, plásticos, vidrio, metal, tetra y multiláminas).

## Nota 10

En Grupo Arcor hay dos operaciones que son el emblema del uso de materiales reciclados, con una fuerte valoración de los mismos:

1) Cartocor Arroyito- Planta de papel: el 100% del papel se elabora a partir de *scrap* de papel y cartón; en 2015 se consumieron 52.251 toneladas.

2) Ingenio La Providencia, Rio Seco, Tucumán: el 94% del bagazo fue consumido como combustible en calderas (398.392 toneladas). El 6% restante fue usado por un tercero para la fabricación de papel (22.560 toneladas). El 100% de la cachaza generada fue utilizada como enmienda del suelo propio (38.636 toneladas).

Dada la naturaleza de la industria alimenticia y por razones de seguridad alimentaria, es inviable el uso de materias primas recicladas en la elaboración de los productos.

## Nota 11

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 2015 el consumo de combustible para transporte fue de 18.098.800 litros de gasoil.

## Nota 12

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

## Nota 13

En 2015 no se registraron derrames accidentales significativos.

## Nota 14

### NUEVAS CONTRATACIONES DE EMPLEADOS

|                           | HOMBRES 2015 | MUJERES 2015 | TOTAL 2015 | TOTAL 2014   |
|---------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| <b>MENORES A 30 AÑOS</b>  | <b>650</b>   | <b>276</b>   | <b>926</b> | <b>1.043</b> |
| Argentina                 | 99           | 53           | 152        | 82           |
| Brasil                    | 276          | 85           | 361        | 589          |
| Chile                     | 18           | 9            | 27         | 46           |
| Perú                      | 1            | 0            | 1          | 0            |
| México                    | 245          | 124          | 369        | 299          |
| Resto del mundo           | 11           | 5            | 16         | 27           |
| <b>ENTRE 30 Y 50 AÑOS</b> | <b>322</b>   | <b>195</b>   | <b>517</b> | <b>609</b>   |
| Argentina                 | 56           | 18           | 74         | 58           |
| Brasil                    | 162          | 80           | 242        | 324          |
| Chile                     | 12           | 6            | 18         | 58           |
| Perú                      | 0            | 0            | 0          | 5            |
| México                    | 81           | 87           | 168        | 144          |
| Resto del mundo           | 11           | 4            | 15         | 20           |
| <b>MAYORES A 50 AÑOS</b>  | <b>11</b>    | <b>0</b>     | <b>11</b>  | <b>10</b>    |
| Argentina                 | 3            | 0            | 3          | 2            |
| Brasil                    | 4            | 0            | 4          | 5            |
| Chile                     | 2            | 0            | 2          | 3            |
| Perú                      | 0            | 0            | 0          | 0            |
| México                    | 2            | 0            | 2          | 0            |
| Resto del mundo           | 0            | 0            | 0          | 0            |

### ROTACIÓN DE EMPLEADOS\*

|                           | HOMBRES 2015 | MUJERES 2015 | TOTAL 2015   | TOTAL 2014   |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>MENORES A 30 AÑOS</b>  | <b>17,9%</b> | <b>6,2%</b>  | <b>24,1%</b> | <b>23,9%</b> |
| Argentina                 | 4,9%         | 1,4%         | 6,3%         | 5,0%         |
| Brasil                    | 23,8%        | 8,9%         | 32,7%        | 36,7%        |
| Chile                     | 24,9%        | 1,3%         | 26,2%        | 21,6%        |
| Perú                      | 4,7%         | 0,0%         | 4,7%         | 28,6%        |
| México                    | 49,0%        | 18,9%        | 67,9%        | 61,5%        |
| Resto del mundo           | 17,6%        | 16,2%        | 33,8%        | 25,3%        |
| <b>ENTRE 30 Y 50 AÑOS</b> | <b>5,2%</b>  | <b>2,3%</b>  | <b>7,5%</b>  | <b>8,4%</b>  |
| Argentina                 | 2,6%         | 0,7%         | 3,3%         | 3,7%         |
| Brasil                    | 8,6%         | 6,3%         | 14,8%        | 17,7%        |
| Chile                     | 10,6%        | 1,2%         | 11,8%        | 8,6%         |
| Perú                      | 6,7%         | 0,7%         | 7,4%         | 9,9%         |
| México                    | 15,3%        | 10,7%        | 26,0%        | 30,5%        |
| Resto del mundo           | 10,7%        | 2,8%         | 13,5%        | 23,0%        |
| <b>MAYORES A 50 AÑOS</b>  | <b>5,6%</b>  | <b>1,5%</b>  | <b>7,1%</b>  | <b>6,9%</b>  |
| Argentina                 | 5,5%         | 1,6%         | 7,1%         | 7,0%         |
| Brasil                    | 4,7%         | 3,0%         | 7,7%         | 9,0%         |
| Chile                     | 5,8%         | 0,0%         | 5,8%         | 3,0%         |
| Perú                      | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         | 0,0%         |
| México                    | 23,5%        | 5,9%         | 29,4%        | 12,5%        |
| Resto del mundo           | 13,3%        | 0,0%         | 13,3%        | 41,2%        |

\* Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias del personal propio efectivo sobre la dotación total al 31 de diciembre de 2015 y 2014 respectivamente, del personal propio efectivo.

## Nota 15

Las políticas que contemplan el derecho a licencia por maternidad o paternidad se aplican al 100% del personal propio de Grupo Arcor.

### NÚMERO DE EMPLEADOS QUE PIDIERON LA LICENCIA POR MATERNIDAD O PATERNIDAD

|                                    | HOMBRES 2015 | MUJERES 2015 | TOTAL 2015 | TOTAL 2014 |
|------------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|
| Licencias por adopción             | 0            | 0            | 0          | 1          |
| Licencias por maternidad           | -            | 117          | 117        | 149        |
| Licencias por paternidad           | 517          | -            | 517        | 476        |
| Licencias por maternidad extendida | -            | 199          | 199        | 160        |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>517</b>   | <b>316</b>   | <b>833</b> | <b>786</b> |

### % DE REINCORPORACIÓN AL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS QUE EJERCIERON LA LICENCIA POR MATERNIDAD O PATERNIDAD

| HOMBRES 2015 | MUJERES 2015 | TOTAL 2015 | TOTAL 2014 |
|--------------|--------------|------------|------------|
| 98,3%        | 93,4%        | 96,4%      | 95,2%      |

### CANTIDAD DE EMPLEADOS QUE CONSERVARON EL EMPLEO DESPUÉS DE LOS 12 MESES\*

|                                   | HOMBRES 2015 | MUJERES 2015 | TOTAL 2015 | TOTAL 2014 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|
| Licencias por maternidad adoptiva | -            | 0            | 0          | 0          |
| Licencias por paternidad adoptiva | 1            | -            | 1          | 1          |
| Licencias por maternidad          | -            | 135          | 135        | 144        |
| Licencia por paternidad           | 441          | -            | 441        | 449        |
| Reducción jornada por maternidad  | -            | 143          | 143        | 154        |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>442</b>   | <b>278</b>   | <b>720</b> | <b>748</b> |

\* El indicador está calculado con la población de 2014 que ejercieron la baja por maternidad, los cuales 12 meses después siguen en la compañía.

### ÍNDICE DE RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS QUE EJERCIERON LA LICENCIA POR MATERNIDAD O PATERNIDAD

| HOMBRES 2015 | MUJERES 2015 | TOTAL 2015 | TOTAL 2014 |
|--------------|--------------|------------|------------|
| 92,7%        | 90,0%        | 91,6%      | 91,7%      |

## Nota 16

En el marco de la Política de Sustentabilidad Arcor y la Política del Sistema de Gestión Integral, el área 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 17

Directorio de Grupo Arcor (incluye Titulares y Suplentes) desglosado por:

- Género: masculino (61,5%), femenino (38,5%)
- Edad: menos de 30 años (0%), entre 30 y 50 (15,4%), más de 50 (84,6%)

| % DE EMPLEADOS POR EDAD 2015 | MENOS DE 30 AÑOS | ENTRE 30 Y 50 AÑOS | MÁS DE 50 AÑOS |
|------------------------------|------------------|--------------------|----------------|
| Director                     | 0%               | 0,12%              | 0,11%          |
| Gerente                      | 0,03%            | 1,38%              | 0,36%          |
| Jefe                         | 0,26%            | 2,84%              | 0,49%          |
| Analista / Supervisor        | 3,72%            | 8,50%              | 1,28%          |
| Auxiliar / Operario          | 20,26%           | 48,77%             | 11,87%         |

## Nota 18

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



### Nota 19

En 2015 se recibieron 8 casos de consultas o denuncias a través de la Línea Ética que estuvieron relacionados con prácticas laborales, ninguno de los cuales se refirió a un caso de discriminación.

### Nota 20

Como parte de su compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y según lo plasmado en la Política de Sustentabilidad Arcor y en el Código de Ética y Conducta, el grupo respeta la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. La empresa promueve la asociación sindical voluntaria, y el 80,5% de su dotación se encuentra bajo convenio colectivo de trabajo. En 2015 no hubo ningún incidente en los principales centros y proveedores de la compañía que hayan puesto en riesgo estos derechos.

### Nota 21

Como parte de su compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y según lo plasmado en la Política de Sustentabilidad Arcor y en el Código de Ética y Conducta, el grupo está comprometido con la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, incluyendo aquellos que afecten a los niños. En 2015 no hubo ningún incidente en los principales centros y proveedores de la compañía que hayan puesto en riesgo estos derechos. En los casos de operaciones terciarizadas y proveedores con riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado y/o no registrado, se adoptaron medidas para evitar su ocurrencia.

### Nota 22

En 2015 no hubo incidentes significativos derivados del incumplimiento de la regulación relativa a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad de clientes, ni relacionados específicamente con los derechos del niño.

### Nota 23

Grupo Arcor trabaja 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.

### Nota 24

En 2015 no hubo incidentes significativos derivados del incumplimiento de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, ni relacionados específicamente con los derechos del niño.

### Nota 25

En 2015 no hubo incidentes significativos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, ni relacionados con el marketing y la publicidad destinados a los niños.

### Nota 26

En 2015 no hubo incidentes significativos fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización, ni por vulneraciones de los derechos del niño.

TABLA DE CERTIFICACIONES Y PREMIOS OBTENIDOS 2015

| EMPRESA | PLANTA                          | UBICACIÓN                        | CERTIFICACIONES Y PREMIOS <sup>(1)(2)</sup> |             |          |                                 |     |            |
|---------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|-------------|----------|---------------------------------|-----|------------|
|         |                                 |                                  | ISO 14001                                   | OHSAS 18001 | ISO 9001 | Normas de seguridad alimentaria | FSC | PREMIO TPM |
| ARCOR   | Polvos para postres             | Complejo Recreo, Catamarca       | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     |            |
|         | Caramelos de goma               |                                  | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     |            |
|         | Productos panificados           | Complejo Arroyito, Córdoba       | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     |            |
|         | Caramelos duros                 |                                  | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     | 1 2        |
|         | Caramelos de leche              |                                  | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     |            |
|         | Chicles y Obleas                |                                  | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     |            |
|         | Molienda húmeda Planta 1        |                                  | ●                                           | ●           | ●        |                                 |     | 1          |
|         | Molienda húmeda Planta 2        |                                  |                                             |             |          | BRC                             |     |            |
|         | Central Termoeléctrica          |                                  | ●                                           | ●           |          |                                 |     |            |
|         | Centro de distribución          |                                  | ●                                           | ●           |          |                                 |     |            |
|         | Tambo 1                         | Arroyito, Cordoba                | ●                                           | ●           |          |                                 |     |            |
|         | Tambo 2                         | Arroyito, Cordoba                | ●                                           | ●           |          |                                 |     |            |
|         | Tambo 6                         | Arroyito, Cordoba                | ●                                           | ●           |          |                                 |     |            |
|         | Caramelos                       | Complejo Lules, Tucumán          | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     | 1 2        |
|         | Molienda húmeda                 |                                  | ●                                           | ●           | ●        |                                 |     | 1          |
|         | Silos                           | Complejo San Pedro, Buenos Aires | ●                                           | ●           | ●        |                                 |     | 1          |
|         | Molienda seca de maíz           |                                  | ●                                           | ●           | ●        |                                 |     | 1          |
|         | Aceite                          |                                  | ●                                           | ●           | ●        |                                 |     | 1          |
|         | Alcohol                         |                                  | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     | 1          |
|         | Ingenio                         | Rio 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   | ●                                           | ●           |          |                                 |     |            |

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 / FSSC 22000: Food Safety System Certification / FSC: Forest Stewardship Council / Premio TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance);

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

2. En anaranjado las logradas en 2015

TABLA DE CERTIFICACIONES Y PREMIOS OBTENIDOS 2015

| EMPRESA             | PLANTA                          | UBICACIÓN                            | CERTIFICACIONES Y PREMIOS <sup>(1)(2)</sup> |             |          |                                 |     |            |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|-------------|----------|---------------------------------|-----|------------|
|                     |                                 |                                      | ISO 14001                                   | OHSAS 18001 | ISO 9001 | Normas de seguridad alimentaria | FSC | PREMIO TPM |
| ARCOR DE 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 DE BRASIL    | Galletitas                      | Campinas, San Pablo, Brasil          | ●                                           |             | ●        |                                 |     | 1          |
|                     | Galletitas                      | Contagem, Mina Gerais, Brasil        | ●                                           |             | ●        | BRC                             |     | 1          |
| CARTOCOR            | Papel                           | Complejo Arroyito, Córdoba           | ●                                           | ●           |          |                                 | ●   | 1 2        |
|                     | Cartón corrugado                | Complejo Arroyito, Córdoba           | ●                                           | ●           | ●        |                                 | ●   | 1 2        |
|                     | Cartón corrugado                | Complejo Luján, Buenos Aires         | ●                                           | ●           | ●        |                                 | ●   | 1          |
|                     | POP                             | Complejo Luján, Buenos Aires         |                                             |             | ●        |                                 |     |            |
|                     | Cartón corrugado                | Paraná, Entre Ríos                   | ●                                           | ●           | ●        |                                 | ●   | 1 2        |
|                     | Cartón corrugado                | Rancagua, Chile                      |                                             |             | ●        |                                 |     |            |
| COVERFLEX           | Impresión de film               | Complejo Villa Mercedes, San Luis    | ●                                           |             | ●        | FSSC 2000                       |     |            |
| COVERFLEX 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         | ●                                           |             | ●        | FSSC 2000                       |     | 1          |
| DOS EN UNO          | Planta 1                        | Santiago, Chile                      |                                             |             |          | GMP                             |     |            |
|                     | Planta 2                        | Santiago, Chile                      | ●                                           |             | ●        | BRC                             |     | 1          |
| LA CAMPAGNOLA       | Pulpa de frutas                 | San Rafael, Mendoza                  |                                             |             | ●        | HACCP                           |     |            |
|                     | Conservas de vegetales y frutas | San Martin, Mendoza                  |                                             |             | ●        |                                 |     |            |
|                     | Conservas de pescado            | Mar del Plata, Buenos Aires          | ●                                           | ●           | ●        |                                 |     |            |
|                     | Dulces y mermeladas             | Complejo Villa Mercedes, San Luis    | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     | 1          |
|                     | Conservas de tomate             | Rawson, San Juan                     | ●                                           | ●           | ●        | BRC                             |     |            |
| MUNDO DULCE         | Chocolates, caramelos y chicles | Toluca, México                       |                                             |             | ●        | BRC                             |     |            |

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 / FSSC 22000: Food Safety System Certification / FSC: Forest Stewardship Council / Premio TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance):

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

2. En anaranjado las logradadas en 2015



El Reporte de Sustentabilidad se encuentra disponible en el sitio web corporativo de Grupo Arcor [www.arcor.com](http://www.arcor.com)

Por cualquier consulta o sugerencia se puede contactar con nosotros a la dirección de correo electrónico [sustentabilidad@arcor.com](mailto: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 Brasil, 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](http://www.reportesocial.com)



ALIMENTANDO VÍNCULOS PARA EL DESARROLLO