

REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2010



*Construyendo un futuro
para todos.*



Momentos Mágicos

*“Es demasiado tarde para ser pesimistas... Es el momento
de ir al encuentro del uno con el otro, porque lo importante
no es lo que hemos perdido, sino lo que nos queda...
Sabemos muy bien que hoy en día hay soluciones,
todos tenemos el poder de cambiar, entonces ¿qué esperamos?”*

REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2010



Momentos Mágicos

Esta es una **versión resumida** del Reporte de Sustentabilidad 2010. El documento completo (incluida la tabla de indicadores GRI reportados) se encuentra disponible en versión digital en www.arcor.com.



ÍNDICE GENERAL

	Mensaje del Presidente	PÁG. 06
	Mensaje del Director Ejecutivo	PÁG. 07
	INTRODUCCIÓN	PÁG. 08
	CAPÍTULO 1	PÁG. 12
	CAPÍTULO 2	PÁG. 18
	CAPÍTULO 3	PÁG. 28
	CAPÍTULO 4	PÁG. 36
	CAPÍTULO 5	PÁG. 44
	Mensaje del Gerente Corporativo de Sustentabilidad	PÁG. 50

Mensaje del Presidente

Como sector empresario, tenemos un papel relevante en las transformaciones necesarias para una sociedad sustentable y esto demanda que como tal, hagamos esfuerzos concretos para equilibrar nuestro impacto económico, con los sociales y ambientales.

En el caso del Grupo Arcor, desde nuestros inicios, generamos prácticas socialmente responsables, asumiendo un fuerte compromiso con la causa ambiental y el desarrollo de las comunidades de las que somos parte.

A medida que crecimos y aumentó nuestro impacto en la sociedad, también nos preocupamos en consolidar una gestión sustentable, y esto ha sido un rasgo distintivo de nuestra práctica empresarial. Durante 2010, una vez más, nos planteamos un nuevo desafío: fortalecer la ventaja de la Sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal.

En este marco, buscamos arraigar una visión de sustentabilidad en todos los negocios de la empresa y públicos con los cuales nos relacionamos. Desarrollamos estrategias de largo plazo que nos permiten seguir creciendo como compañía junto a un equipo de trabajo sólido, donde el diálogo permanente y la construcción de relaciones duraderas con los diferentes grupos de interés son un factor fundamental.

Somos concientes de que la generación de una sociedad más justa, inclusiva y equitativa requiere de la creación de valor compartido entre todos los actores sociales. Enfrentamos grandes desafíos y también tenemos por delante enormes oportunidades.

Por ello, convocamos a cada una de las personas con quienes nos relacionamos: nuestros colaboradores, proveedores, clientes y consumidores, a integrarse a este compromiso para construir juntos, un futuro sustentable para todos.



Luis Pagani
Presidente del Grupo Arcor

Mensaje del Director Ejecutivo

Con un crecimiento sostenido, el Grupo Arcor se ha consolidado como compañía líder en la economía argentina y ha llegado a ser una de las más importantes y respetadas empresas en el país y en la región.

A casi 60 años de su fundación, estamos convencidos de que gran parte de este crecimiento estuvo fundamentado en valores sólidos, genuinos y perdurables, que marcaron un modo de hacer negocios desde sus inicios, bajo la convicción de que el desarrollo económico de la empresa debe estar en armonía con el bienestar y la inclusión social, y con la valorización, conservación y defensa del medio ambiente.

Estos valores, un equipo humano con talento y comprometido, la expansión del capital marcario, una política de exportación consistente, y la reinversión permanente de las utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales son los principales pilares que nos permitieron llegar a ser una de las mayores empresas de golosinas, chocolates y galletas del mundo.

2010 fue un año de grandes satisfacciones. Con más de 2.600 millones de dólares en ventas, en este período trabajamos en la consolidación de nuestras marcas en el mercado y seguimos generando nuevas ideas para satisfacer las demandas de nuestros consumidores.

A su vez, mediante la construcción de políticas corporativas y programas con nuestros grupos de interés, trabajamos en el desarrollo de nuestros empleados, en el fortalecimiento de la cadena de valor, y en la contribución sistemática a la generación de capital humano y social. Estas acciones que encaramos se centran en un modelo de negocios sustentables que genera simultáneamente beneficios económicos, sociales y ambientales; y está basado en la Política de Sustentabilidad Arcor que firmamos este año todos los líderes del Grupo. En este marco, otro gran avance en materia de gobernanza corporativa fue la creación y puesta en marcha del Comité de Sustentabilidad Arcor formado por referentes de la máxima conducción de la empresa.

El sexto Reporte de Sustentabilidad del Grupo Arcor refleja de manera transparente nuestro compromiso en la implementación de iniciativas y programas que agregan valor a todos los grupos de interés con quienes nos relacionamos. También a través de este documento, comunicamos nuestros avances en el cumplimiento de los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, al cual adherimos desde 2004.

Lo invitamos a recorrer sus páginas y esperamos recibir su opinión sobre esta publicación para poder seguir mejorando en la elaboración de estos informes y en el desempeño de nuestra gestión, y fundamentalmente en la construcción de un vínculo sólido y duradero con nuestros grupos de interés en pos del desarrollo sustentable.



Osvaldo Baños
Director Ejecutivo del Grupo Arcor

Grupo Arcor y la Sustentabilidad

Grandes avances, grandes desafíos

Crecimiento demográfico, pobreza, desigualdad, salud, educación, escasez de agua potable, cambio climático: el mundo enfrenta grandes desafíos que afectan la forma en la que las sociedades viven y se desarrollan, impactando sobre los modelos tradicionales de hacer negocios. En este contexto, las compañías exitosas en el largo plazo serán aquellas que gestionen efectivamente estos riesgos y oportunidades; adaptándose a los cambios, e identificando nuevas formas de crecimiento e innovación.

Concientes de esta realidad, desde nuestros inicios buscamos promover una gestión basada en la generación de valor económico, social y ambiental. Esta filosofía y visión de largo plazo guían el accionar de nuestra empresa desde hace 59 años, consolidándose como un proceso gradual y transversal a todos nuestros negocios y grupos de interés.

En este marco, 2010 fue para nosotros una etapa de grandes avances y, a su vez, grandes retos. Durante este período, pusimos en marcha la **Estrategia de Sustentabilidad Arcor** que busca fortalecer la ventaja de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal.

Para acompañar a esta Estrategia, se definió un Plan de Acción 2010-2013, estructurado en tres pilares que se presentan a continuación, y éste reporte da cuenta del avance en cada uno de ellos:

Para Arcor la Sustentabilidad Corporativa consiste en un enfoque de negocios que crea valor a largo plazo, aprovechando las oportunidades y gestionando los riesgos derivados del desarrollo económico, social y ambiental.



ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD ARCOR - PILARES ESTRATÉGICOS -

SUSTENTABILIDAD EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Integrar la actuación ambiental y socialmente responsable en toda la cadena de valor, actuando de manera innovadora y proactiva.

SUSTENTABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

Promover, apoyar, monitorear y evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa desde la perspectiva de la Sustentabilidad.

SUSTENTABILIDAD EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

Establecer un sistema de gestión de la Sustentabilidad transversal a todas las áreas de la empresa.

Sustentabilidad en la estrategia del negocio

El principal objetivo de este pilar es generar mayor claridad en relación al valor y ventaja de la perspectiva de la sustentabilidad para el negocio. En este sentido, el primer paso que realizamos fue identificar y comprender en profundidad los elementos de sustentabilidad que deberán tenerse en cuenta para acompañar exitosamente la estrategia futura de la empresa y luego, definir nuestro compromiso en relación a los mismos.

Para ello, en 2010 desarrollamos la Matriz de Riesgos y Oportunidades de la sustentabilidad para la empresa establecimos un Marco Conceptual, definimos la Política para todo el Grupo Arcor y avanzamos en la identificación de líneas prioritarias de acción y en la integración de esta perspectiva en el planeamiento operativo de los negocios del Grupo.

Como resultado de este proceso, los Planes Operativos 2011, han integrado esta dimensión, que da cuenta de los compromisos con la sustentabilidad asumidos por la empresa y los temas prioritarios de acción definidos.

La Política de Sustentabilidad Arcor

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

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



Compromiso General con el Desarrollo Sustentable

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



Compromisos específicos

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



Uso racional del agua

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



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

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



Uso racional del packaging

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



Vida activa y nutrición saludable

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



Respeto y protección de los derechos humanos y laborales

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

Sustentabilidad en el desempeño de las personas⁽¹⁾

Con el objetivo de integrar la sustentabilidad en el desempeño de los colaboradores, promover una gestión que sea transversal a la organización e involucre a todas las personas como agentes activos de éste proceso, durante 2010 avanzamos en dos caminos complementarios. Por un lado, en la definición e implementación de un

Plan General de Sensibilización, Comunicación y Capacitación Interna sobre la nueva Estrategia para que todos los miembros de la compañía, de manera progresiva y por niveles, independientemente de su función, conozcan, comprendan y se comprometan con el concepto de sustentabilidad y su vinculación con una gestión sustentable. Se procuró movilizar más que

informar, para generar conciencia de que una visión sustentable contribuye no sólo al negocio sino a cada uno como ciudadanos. Por otro lado avanzamos en el desarrollo de un plan para la incorporación de la dimensión de la sustentabilidad en el Sistema de Gestión de Desempeño de los colaboradores del Grupo.

(1) Para más información ver capítulo "Empleados".

Nos comprometemos a:

- Promover la gestión eficiente del agua que utilizamos, reduciendo el consumo, reciclando y reponiendo de acuerdo con las condiciones técnicas existentes.
- Involucrar a nuestra cadena de valor en la implementación de buenas prácticas de uso del agua, promoviendo la disminución, reutilización y reciclado de su consumo.
- Adoptar, promover y estimular iniciativas de uso racional de la energía, por medio del consumo eficiente, buscando contribuir con la conservación de los recursos naturales.
- Asumir un abordaje proactivo y preventivo en relación a los desafíos ambientales, a través de la adopción de procesos y tecnologías limpias y de baja utilización de carbono.
- Prevenir la contaminación y estimular la práctica de reducción, reutilización y reciclado de materiales, en los procesos de desarrollo y elaboración de nuestros productos.
- Optimizar el uso de materiales de packaging en todos nuestros procesos.
- Apoyar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico que contribuyan a minimizar los impactos ambientales causados por el packaging de nuestros productos.
- Sensibilizar y promover en nuestra cadena de valor, las mejores prácticas de manejo de residuos y disposición final del packaging.
- Promover hábitos de vida saludables, en particular la alimentación saludable, la actividad física y el abandono de adicciones.
- Contribuir para la evaluación científica de las propiedades nutricionales y los efectos sobre la salud de las sustancias que componen los alimentos.
- Producir alimentos que contribuyan a nutrir con placer, atendiendo las necesidades de todos sus consumidores.
- Investigar y desarrollar líneas de productos acordes a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud, y de los planes nacionales de salud, considerando la aceptabilidad de los productos y las tecnologías disponibles.
- Utilizar en la elaboración de sus productos solamente ingredientes considerados seguros según los criterios de la Organización Mundial de la Salud.
- Adoptar prácticas de publicidad y promoción responsables destinadas a difundir estilos de vida saludables.
- Cumplir con la legislación vigente, asegurando condiciones dignas de trabajo, desarrollo laboral, mejora del conocimiento e igualdad de oportunidades, involucrando a nuestra cadena de valor en este compromiso.
- Respetar la asociación sindical voluntaria y reconocer el derecho a la negociación colectiva.
- Contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y trabajo infantil.
- Promover prácticas que contribuyan con la inclusión y la diversidad en el ámbito de actuación de la empresa.
- Facilitar y apoyar acciones y proyectos que contribuyan a la generación de igualdad de oportunidades para la infancia.

Sustentabilidad en el sistema de gestión⁽²⁾

Otro de los avances logrados en 2010 fue la implementación de una estructura organizacional para la gobernanza y gestión de la sustentabilidad, con reporte a la máxima conducción de la empresa, incluyendo la creación del Comité de Sustentabilidad Arcor y la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad:

- El Comité de Sustentabilidad Arcor (CSA) es responsable por la adopción de políticas y directrices corporativas

de sustentabilidad que sean parte de la propia estrategia y planes de negocio de la empresa. Es liderado por el Director Ejecutivo, está conformado por miembros representativos de la máxima conducción del Grupo Arcor, y es coordinado por el Gerente Corporativo de Sustentabilidad.

- La Gerencia Corporativa de Sustentabilidad Arcor (GSA) es responsable de la definición de mecanismos, parámetros, procesos e

indicadores que permitan la ejecución de las políticas y directrices en toda la empresa. Esta gerencia busca garantizar, apoyar y dar seguimiento al desarrollo de planes de sustentabilidad para cada área y negocio, a partir de la planificación estratégica corporativa.

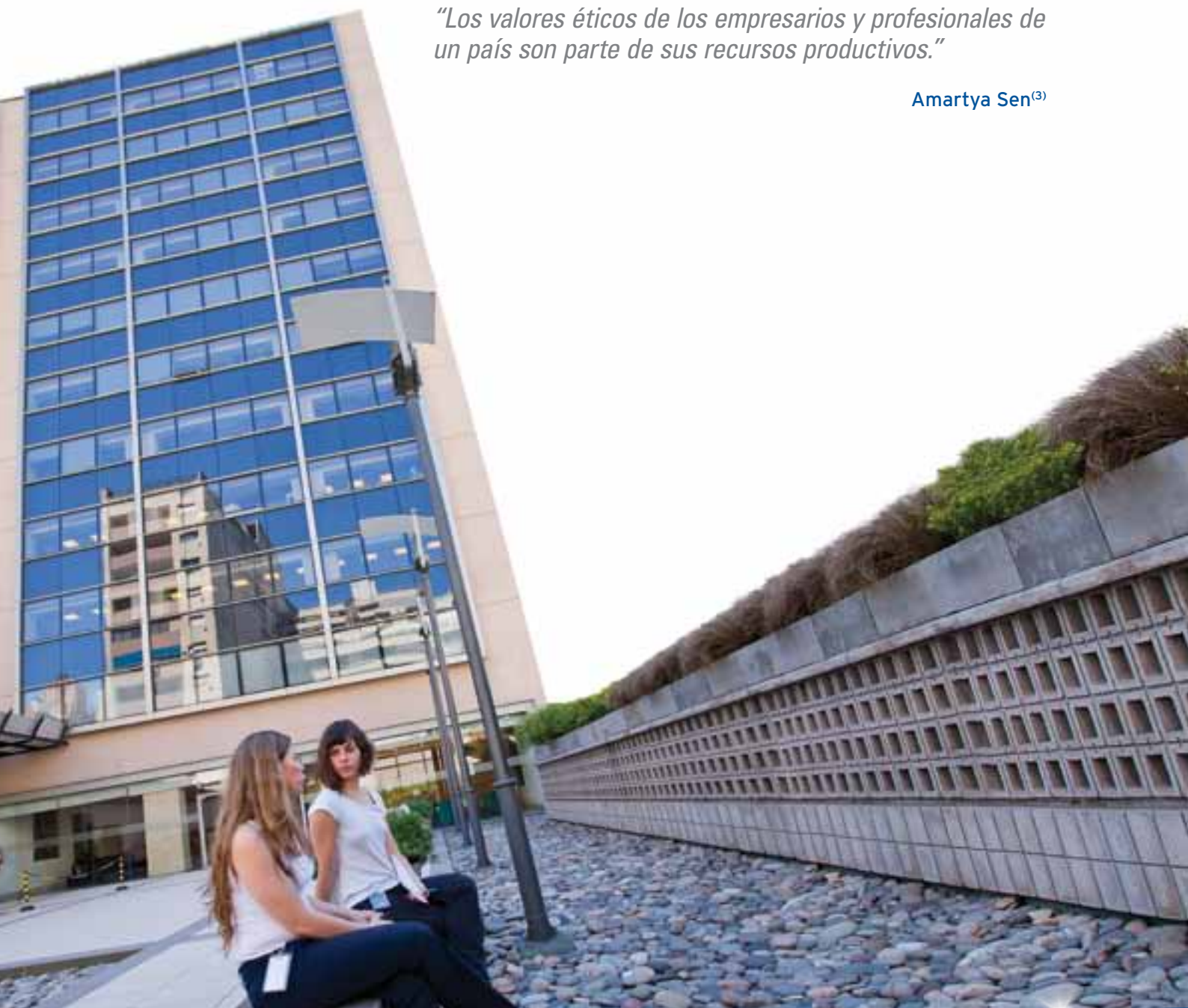
(2) Para mayor información ver capítulo "Perfil del Grupo Arcor".

CAPÍTULO 1

Perfil del Grupo Arcor

“Los valores éticos de los empresarios y profesionales de un país son parte de sus recursos productivos.”

Amartya Sen⁽³⁾



13

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

(3) Filósofo y economista bengalí, Premio Nobel de Economía en 1998.

Una empresa líder en constante crecimiento

En 1951, un grupo de jóvenes liderados por Fulvio S. Pagani tuvo una visión: crear una fábrica de caramelos para ofrecerles a los consumidores de todo el mundo productos de calidad a un precio justo. Así nació Arcor, que hoy está presente en más de 120 países de los cinco continentes.

Luego de casi sesenta años de crecimiento constante, y gracias a una gestión focalizada en la sustentabilidad del negocio y en el desarrollo social, la empresa se convirtió en el primer productor mundial de caramelos y en el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. A través de Bagley Latinoamérica S. A., la sociedad formada junto con el Grupo Danone, es la mayor compañía de galletas de América del Sur.

El Grupo Arcor en números⁽⁴⁾

2.600 millones
de dólares en ventas

360 millones
de dólares en exportaciones

59
años de trayectoria

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

Más de
19.000
colaboradores

Cerca de
800.000
puntos de venta en la región

3 millones
de kilogramos de producto
elaborados diariamente

Más de
200
lanzamientos anuales de
producto

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

27
plantas industriales certificadas
bajo la norma ISO 14001 y 14 bajo
la OHSAS 18001

Más de
12.000
PyMEs contratadas como
proveedores

Más de
19 millones
de pesos destinados a la
inversión social

Más de
10 millones
de pesos en inversiones para el
control de impactos ambientales



(4) Datos al 31 de diciembre de 2010.

Principales marcas y negocios

Los principales negocios del Grupo Arcor son: Golosinas, Chocolates, Helados, Alimentos y Galletas. Además, la compañía está integrada verticalmente garantizando de esta manera el autoabastecimiento de los principales insumos estratégicos; como materias primas agroindustriales, cartón corrugado y *packaging* de sus productos.

Golosinas: 9 plantas producen caramelos, chupetines, gomas de mascar y chicles globo, *jellies*, turrone, pastillas comprimidas, caramelos de leche y *marshmallows*.

Chocolates: 6 plantas elaboran bombones y bocaditos, tabletas confitadas, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales.

Helados: produce copas, conos, palitos de agua, cremas bañadas con chocolate y bombones helados, todos a partir de sus principales marcas.

Alimentos: 9 plantas elaboran mermeladas, pescados, frutas, vegetales y tomatados.

Galletas: en sus 7 plantas, Bagley Latinoamérica S. A. produce *snacks*, *crackers*, productos navideños, obleas, alfajores, barras de cereal, y galletas de cereales, surtidas, rellenas, dulces y secas.

Papel y cartón / Envases flexibles:

Cartocor y Converflex proveen al Grupo de envases flexibles y de cartón corrugado, siendo líder del mercado argentino.

Agroindustria: 5 plantas industriales elaboran fructosa, glucosa, leche, azúcar, harina de maíz, sémola y alcohol etílico de cereales, y abastecen a las otras líneas de producción.



Una gestión basada en valores y principios

MISIÓN

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

VISIÓN

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

VALORES CORPORATIVOS



Gobierno Corporativo

El máximo órgano de gobierno de Arcor S.A.I.C. es la Asamblea de Accionistas, que designa al Directorio el cual dirige y administra los negocios del Grupo.

A su vez, Arcor cuenta con proceso de fiscalización interna a cargo de una Comisión Fiscalizadora, y sistemas y procedimientos de control interno en los que participan la Gerencia de Auditoría Interna y el área de Seguridad Informática de la Gerencia Corporativa de Sistemas. Asimismo, el 12 de octubre de 2010 se ha constituido un Comité de Auditoría (aún cuando la Sociedad no se encuentre obligada a seguir esta normativa).

Directorio de Arcor SAIC al 31/12/10

Presidente	Sr. Luis Alejandro Pagani
Vicepresidente	Sr. Alfredo Gustavo Pagani
Director Secretario	Sr. Jorge Luis Seveso
Directores Titulares	Sr. José Enrique Martín
	Sr. Hugo Enrique Lafaye
	Sr. Alejandro Fabián Fernández
	Sr. Victor Daniel Martín
	Sr. Fulvio Rafael Pagani
	Sr. Jao Alves Queiroz Filho ⁽⁵⁾
	Sr. Luis María Blaquier ⁽⁵⁾
Directores Suplentes	Srta. Lilia María Pagani
	Sra. María Rosa Pagani de Babini
	Sra. Zunilda Ramona Giordano de Maranzana

Código de Ética y Conducta

En 2010 el Grupo difundió a todos los colaboradores el Procedimiento de Administración del Código de Ética y Conducta, el funcionamiento del Comité de Ética -que vela por su cumplimiento-, y la Línea Ética -gestionada por la Gerencia de Auditoría Interna-, que funciona a partir de diferentes canales: correo electrónico, número de fax exclusivo y casilla de correo postal.

Durante 2010 el Comité de Ética y Conducta se reunió 8 veces y trató la recepción, análisis y resolución de denuncias y consultas recibidas a través de la Línea Ética y otras vías habilitadas por la compañía, así como el proceso de implementación del Código.

Todos los niveles Gerenciales del Grupo firmaron una carta de adhesión formal en la que aseguraron conocer el Código y se comprometieron con su cumplimiento y también suscribieron una Declaración Personal de Conflictos de Interés.



Gobernanza y Gestión de la Sustentabilidad

En 2010, Arcor creó y puso en marcha el **Comité de Sustentabilidad Arcor**, que funciona de modo permanente, es liderado por el Director Ejecutivo y está conformado por miembros representativos del liderazgo del Grupo, designados por la máxima conducción de la empresa. Entre sus atribuciones se destacan:

- Asesora a la conducción en aspectos referidos a la gestión sustentable y participa activamente en la identificación y en el tratamiento de asuntos críticos de alto impacto para el Grupo.

- Acompaña y aprueba las decisiones y recomendaciones de los Grupos de Trabajo Ad Hoc en Sustentabilidad.
- Recomienda y acompaña a las áreas y negocios en la implementación de políticas, estrategias y acciones de sustentabilidad.
- Evalúa el desempeño de la empresa respecto a la sustentabilidad de sus negocios, propuestas referidas a inversiones sustentables y al relacionamiento con sus públicos.

Como complemento de la gobernanza, la gestión está a cargo de la **Gerencia Corporativa de Sustentabilidad**, responsable por:

- Actuar como fuente de información y provocación para la innovación permanente en las prácticas de sustentabilidad.
- Facilitar y proveer asesoría técnica a las distintas áreas de la empresa que formulan e implementan sus planes de sustentabilidad.
- Actuar en el monitoreo de la implantación de la Política de Sustentabilidad Arcor.

(5) Miembros independientes.

Arcor en el espacio público

La empresa participó en más de 60 organizaciones empresarias, iniciativas públicas y de la sociedad civil, promoviendo el intercambio entre el sector privado, gobierno y organizaciones sociales. Asimismo, continuó con funciones directivas en los cuerpos de gobierno de la Red de Empresas Contra el Trabajo Infantil y la Red Mundial de Banco de Alimentos.

Premios y reconocimientos a nivel corporativo

- Empresario más prestigioso de la Argentina para Luis Pagani, ranking de Prestigio Empresario, Revista Prensa Económica.
- 1º puesto en el Ranking de Imagen, Revista Apertura.
- 1º puesto en el Ranking Prestigio, edición 2009, elaborado por la Consultora CEOP para el Cronista Comercial.
- 1º puesto en el Ranking de las empresas de Córdoba, Revista Punto a Punto.
- 1º puesto en el Ranking de Reputación Corporativa, Diario Clarín.
- 2º puesto en el ranking de las 30 marcas top, elaborado por SEL Consultores para la Revista Apertura.
- CIO del año para Oscar Botto, Gerente Corporativo de Sistemas de Arcor, Revista Information Technology.
- 1º puesto en el ranking sectorial de las mejores y mayores empresas y 8º en el ranking general, Revista Fortuna.



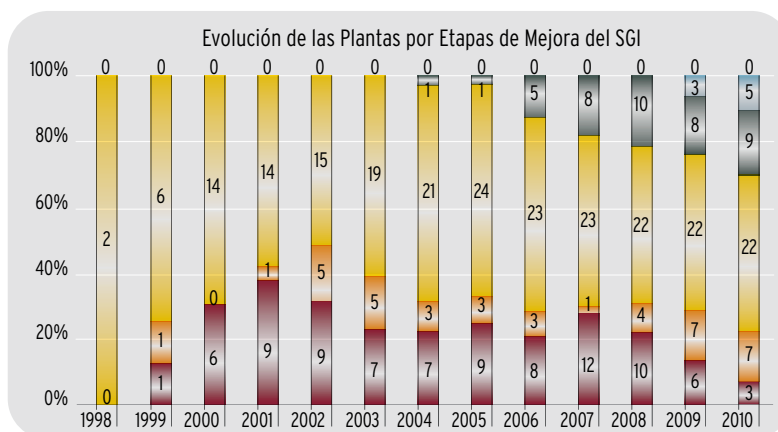
Reconocimientos a una gestión sustentable que avanza

- 1º puesto en la categoría Gestión Empresarial Orientada a la Sustentabilidad, Premio Ciudadanía Empresaria 2010, Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la República Argentina (AmCham).
- Empresa Ejemplar en RSE en América Latina, Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).
- Mención especial en el Premio Latinoamericano a la RSE, Foro Ecuménico Social.
- Premio a la Sustentabilidad, Cámara de Comercio Argentino Brasileira de San Pablo, Brasil.
- Distinción al Mérito por la Fundación Arcor, Comisión Directiva de la Sociedad Argentina de Pediatría.
- 1º puesto en la categoría Educación del Premio Emprendedor Solidario para el Programa Oportunidades Educativas Comunitarias (OEC) de Fundación Arcor, Foro Ecuménico Social.
- Mejor Práctica de RSE 2010 en la categoría de Cadena de Valor para el Programa de Responsabilidad Social Arcor con Proveedores, Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) y Forum Empresa.



Fortalezas del proceso industrial: el Sistema de Gestión Integral

El Sistema de Gestión Integral (SGI) fue diseñado por Arcor para la gestión de sus operaciones industriales, con el objetivo de lograr, mantener y mejorar los resultados que aseguren el nivel de competitividad que el mercado mundial exige. Su estructura está definida por seis ejes, entre ellos el de Mejora Continua, un pilar fundamental. Este último se implementa a través de diferentes etapas que evidencian la evolución en los sistemas en relación a la mejora de la competitividad y los tiempos de maduración de las personas. En 2010, cinco cumplieron la quinta etapa.



CLASE MUNDIAL: el mejor del mundo en relación a los aspectos diferenciadores definidos por la estrategia del negocio	ETAPA 6
SISTEMA PROPIO: uso del sistema de mejoras para potenciar la estrategia del negocio frente a sus competidores	ETAPA 5
FOCO EN EL NEGOCIO: mantenimiento de logros y extensión a toda la cadena de valor	ETAPA 4
TODOS LOS PILARES EN TODA LA PLANTA: logro de drásticos resultados. Romper el paradigma de "no se puede". Autonomía de los operarios	ETAPA 3
PILARES EN LINEA MODELO: comprender la metodología y lograr resultados por parte del staff	ETAPA 2
ORDEN, LIMPIEZA Y GRUPOS DE MEJORA: incorporación de la disciplina, la organización, el trabajo grupal y la predisposición para la mejora	ETAPA 1

Certificaciones y Premios obtenidos por las plantas en 2010

ISO 14001: Complejo Cartocor y Converflex (Luján), Frutos de Cuyo (San Juan) y Estirenos (San Luis).

ISO 9001: Planta Estirenos (San Luis).

OHSAS 18001: Complejo Misky - Golosinas y Jarabes (Tucumán) y Bagley Villa del Totoral.

Premio TPM: En el 1º nivel: Jarabes Arroyito, Jarabes Tucumán, Dulciora Villa Mercedes, Complejo San Pedro, Bagley Totoral, Campinas y Contagem (Brasil). En el 2º nivel: Golosinas Tucumán.

British Retail Consortium (BRC): Bagley Villa del Totoral.

Resultados económicos del Grupo Arcor en 2010⁽⁶⁾

En este ejercicio, el Grupo alcanzó un nivel record de ventas reflejando un incremento del 25,9% respecto al año anterior. La compañía consolidó sus resultados positivos, logró mantener su liderazgo de mercado, fortaleció el desarrollo internacional y realizó las inversiones necesarias para acompañar el crecimiento e incrementar el nivel de rentabilidad.

Principales indicadores económico - financieros	Año 2010 (millones de pesos)	Año 2009 (millones de pesos)
Ventas netas	10.121,4	8.038,9
Gastos de comercialización y administración	2.714,3	2.123,8
Sueldos jornales y cargas sociales	1.998,7	1.485,5
Inversión en bienes de uso y otros activos	267,0	109,1
EBITDA	765,5	789,1
Total de Impuestos	590,9	498,6
Impuestos directos	335,5	258,8
Impuestos tasas y contribuciones	28,6	20,8
Impuesto a las ganancias ⁽⁷⁾	226,8	219,0
Ganancia neta del ejercicio	418,9	339,6
Capitalización Total ⁽⁸⁾	3.665,8	3.233,6
Patrimonio neto	1.698,5	1.655,7
Préstamos No Corrientes	1.414,2	904,4
Préstamos Corrientes	553,1	673,5

(6) Todas las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos excepto donde se indique lo contrario.

(7) Incluye impuestos diferidos.

(8) Incluye el Patrimonio Neto y el total de Préstamos Financieros del Grupo.

CAPÍTULO 2

Empleados

“El mundo no se mueve únicamente por los poderosos empujones de los héroes, sino también por la suma de los pequeños empujones de cada trabajador honesto.”

Hellen Keller⁽⁹⁾



99%

DE PARTICIPACIÓN
EN LA SEGUNDA ENCUESTA
DE CLIMA DEL GRUPO ARCOR

(9) Escritora y autora de 14 libros. Considerada uno de los ejemplos más notables de superación personal ante las limitaciones físicas, el Presidente Johnson (1964) le otorgó la Medalla Presidencial de la Libertad, el mayor honor para un ciudadano estadounidense.

Las personas, motor clave del crecimiento

Siendo uno de los principales empleadores industriales de América Latina, Arcor promueve el bienestar y desarrollo de los casi 20.000 colaboradores que conforman su equipo de trabajo, y busca involucrarlos de manera activa en el proceso de consolidación de la gestión sustentable de la empresa.

EL CAPITAL HUMANO EN CIFRAS

EMPLEADOS POR PAÍS ⁽¹⁰⁾	AÑO 2010	AÑO 2009
Cantidad Total de Empleados	19.436	19.064
Argentina	12.663	12.607
Brasil	3.574	3.585
Chile	1.719	1.588
Perú	227	227
México	877	714
Resto del Mundo	376	343



EMPLEADOS POR TIPO ⁽¹⁰⁾	AÑO 2010	AÑO 2009
Por categoría		
Director	8	9
Gerente	305	302
Jefe	627	581
Analista/ Supervisor	2.570	2.392
Administrativo/ Operario	15.926	15.780
Por género		
Empleados hombres	75,6%	75,7%
Empleados mujeres	24,4%	24,3%
Por antigüedad		
Antigüedad promedio en años	10,5	10,3
Por edad		
Edad promedio en años	35,3	35,1
Dotación mayor a 45 años (%)	20,1%	19,3%
Otros indicadores		
Dotación bajo convenio colectivo de trabajo (%)	89%	90% ⁽¹¹⁾
Rotación media de empleados ⁽¹²⁾	9%	9,2%

(10) Incluye todas las modalidades de contratación de personal propio activo.

(11) En 2010 cambió la metodología de cálculo del indicador.

(12) Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias sobre dotación total al 31 de diciembre del año correspondiente. No incluye Mundo Dulce.

Conformación estratégica del equipo de trabajo

En 2010 se trabajó para reforzar el posicionamiento de la empresa como marca empleadora, convertirla en un lugar de preferencia laboral y atraer a los mejores talentos. Para lograr este objetivo, se incrementó en un 105% (en comparación con 2009) la participación y realización de actividades específicas; algunas

de ellas involucraron afiches promocionales, sitios web especiales (www.zonajobs.com en Argentina o www.laborum.com en Chile) y la presencia en 41 encuentros y ferias desarrolladas en asociaciones e instituciones universitarias, en el marco del Plan de Vinculación con Universidades.

También se comenzó a redefinir la Estrategia Global de Empleos con el objetivo de unificar los procesos de selección del capital humano y se continuó con el Programa de Oportunidades Internas para difundir las búsquedas laborales entre los empleados.

Fuentes de reclutamiento	AÑO 2010	AÑO 2009
Eventos / Ferias / Disertaciones a Universidades Nacionales e Internacionales ⁽¹³⁾	41	20
Participantes en el Programa de Pasantías	152	137
CVs en base de datos corporativa	91.197	87.685



Desarrollo profesional en Arcor

Sistema de Gestión de Desempeño (SGD)

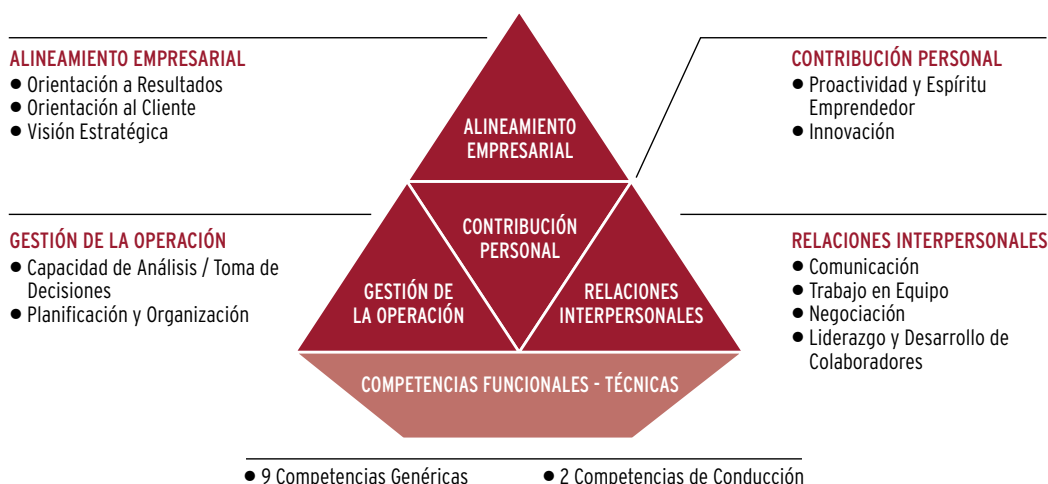
El SGD del Grupo Arcor es la principal herramienta de planificación de carrera y de evaluación de sus colaboradores en las competencias clave definidas por la empresa. Cuenta con tres etapas: la planificación de objetivos y del plan de desarrollo individual, la etapa de seguimiento y la evaluación anual.

Para que el SGD facilite las decisiones de desarrollo de

los colaboradores, en 2010 se modificaron las descripciones de la escala de calificaciones de desempeño; se redefinieron los conceptos, descripciones y material de autogestión del Manual de Competencias; y, en la etapa de evaluación, se realizaron reportes en forma permanente para que jefes y revisores calibraran las evaluaciones globales en términos referenciales entre colaboradores.

En este período, se realizó la evaluación del SGD 2009 con un 98,9% de cumplimiento y también se avanzó con la etapa de planificación 2010, que alcanzó a 3.490 colaboradores de distintos países y negocios, con un 98% de cumplimiento. Asimismo, fueron auditados el 100% de los objetivos establecidos en la etapa de planificación de todos los niveles gerenciales.

Modelo de Competencias Arcor



(13) En 2010 se realizó un ajuste en éste ítem: el dato de "Universidades de Alto Interés" fue reemplazado por el incluido en esta tabla, por considerarlo más adecuado y representativo.

Inclusión de parámetros de Sustentabilidad en el SGD

En 2010, en el marco del Plan de Sustentabilidad Arcor, se avanzó en el desarrollo de una propuesta corporativa para incorporar en forma progresiva la dimensión de la sustentabilidad en el SGD de todos los colaboradores del Grupo. Como primer paso de este proceso, todo el nivel de conducción de la empresa deberá planificar el SGD 2011 considerando objetivos específicos que den cuenta de los compromisos asumidos en la Política de Sustentabilidad Arcor.

Gestión del talento: una mirada clave hacia el futuro

Arcor cuenta con un proceso bianual para gestionar los talentos clave: el Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE), en el que se analizan los puestos críticos de la organización (en niveles gerenciales) y sus posibles reemplazos para generar, desarrollar y retener al *pool* de talentos.⁽¹⁴⁾

En 2010 se realizaron 18 mesas redondas en las que participaron 119 gerentes. En los encuentros, se identificaron 287 puestos críticos y se detectaron 452 colaboradores como parte del *pool* de talentos,

además de 144 contribuidores clave.⁽¹⁵⁾ En este marco, como desafío para 2011 se organizarán charlas de interés sobre el desarrollo de carrera de los colaboradores de Arcor y Planes de Desarrollo Individuales (PDI).

Por otra parte, el 66% de las promociones a Niveles Gerenciales fueron cubiertas por colaboradores del *pool* de talentos y el Índice de Desarrollo Interno, que marca la relación entre los puestos por cubrir y las promociones internas, fue de 78%, por encima del promedio del mercado (66%).



3º edición al Reconocimiento SGI (Sistema de Gestión Integral)

Este premio reconoce a grupos de trabajo por sus esfuerzos y logros en la implementación de mejoras en sus plantas. En 2010 participaron 888 colaboradores, quienes presentaron 123 proyectos. En diciembre se realizó el evento de cierre, en el que se presentaron 13 casos finalistas de los diferentes negocios del Grupo. Entre ellos fueron reconocidos especialmente tres:

- Reducción de carga orgánica en el efluente líquido (Planta Molienda Húmeda Tucumán-Agroindustria).
- Reducción de tiempos de *set up* en línea Bindler (Colonia Caroya-Chocolates).
- Aumento de eficiencia en envasado de chicle Big Big (Recife-Arcor do Brasil).



(14) *Pool* de talentos: formado por colaboradores que son considerados sucesores para un puesto crítico y por jóvenes profesionales con alto desempeño y potencial que requieren más de 2 años para ocupar un puesto crítico.

(15) Contribuidor clave: ocupante de un puesto crítico en la organización que se destaca por su nivel de excelencia en la función que ocupa, pero que no presenta claras posibilidades de crecer en la estructura organizacional, ya sea por su baja movilidad o por su grado de especialización.

Programas de Formación y Capacitación Interna

Arcor invierte de manera permanente en la profesionalización de su capital humano. Así, los programas de formación mejoran las capacidades de los colaboradores, potencian su talento en relación con los diferentes puestos de trabajo, negocios y países, y acompañan siempre el crecimiento personal.

Indicadores de Formación ⁽¹⁶⁾	AÑO 2010	AÑO 2009
Total de horas /hombre de capacitación	339.347	263.706
Personas diferentes participantes	14.082	13.499
Tasa de cobertura de capacitación	85%	73%



Universidad Arcor: un espacio para el desarrollo

La Universidad Arcor es una herramienta estratégica para fortalecer las competencias del Grupo a través de programas de formación presencial y de *e-learning*. Este espacio está conformado por una oferta educativa personalizable de acuerdo a la función, el

desempeño y el plan de desarrollo de cada colaborador. En 2010 Universidad Arcor registró un nivel de presentismo de 82%, y el índice de satisfacción total fue de 87%, mostrando una vez más el alto nivel de aceptación de los colaboradores.



Programas Corporativos de Formación

En el marco de la estructura de la Universidad Arcor, se capacitó a los empleados en temáticas específicas de cada negocio y puesto de trabajo, para desarrollar sus competencias técnicas y de gestión corporativa.

• Jóvenes Profesionales

62 Jóvenes Profesionales con alto potencial de la Argentina y de la Región Andina participaron en prácticas de inserción e integración al Grupo con el objetivo de desarrollar una "Identidad Corporativa" e incorporar nuevos talentos a la empresa.

• Maestría en Tecnología de los Alimentos

En alianza con la Universidad Católica de Córdoba (Argentina), se continuó ofreciendo formación de alto nivel académico en el área de los alimentos. Así, 20 empleados del Grupo participaron del segundo año de la maestría.

• Gestión de Proyectos

Se realizaron dos convocatorias que reunieron a 50 colaboradores para formarlos en las estrategias y habilidades necesarias para conducir el trabajo por proyectos.

• Programa de Relaciones Laborales

35 colaboradores del área de Recursos Humanos formaron parte del programa.

(16) 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 de todo el Grupo durante el período.

- Total de personas diferentes que participaron en actividades de capacitación en todo el Grupo durante el período. Este indicador reemplaza al reportado en 2009, que correspondió al total de participantes en actividades de capacitación. Por esta razón, se reemplazó el dato publicado en 2009 (68.941 participantes totales) por el dato correspondiente al nuevo criterio de medición del indicador.

- Tasa de cobertura de capacitación: porcentaje de colaboradores "diferentes" que participaron en actividades de capacitación en todo el Grupo durante el período respecto de la dotación con contrato "efectivo" y "por temporada", contabilizándose la dotación activa al último día del período.

• Programa en Desarrollo Gerencial

Se realizó junto con la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina) y contó con la participación de 45 empleados clave del Grupo. Los objetivos fueron los siguientes:

- Crear una base general de conocimientos en aspectos funcionales, económicos y sociales.
- Potenciar las capacidades conceptuales y analíticas necesarias para dirigir, tomar decisiones y asumir la responsabilidad de su implementación y anticiparse a los hechos.
- Desarrollar el espíritu emprendedor y una formación ética que se transmita a través del comportamiento cotidiano en la organización.

• Programa de Liderazgo

Brindar herramientas conceptuales y técnicas operativas para contribuir al desarrollo de las habilidades de liderazgo en todos los niveles de conducción del Grupo Arcor, constituye el principal objetivo del programa, que tuvo su primera edición en 2010. Con una duración anual, está previsto alcanzar a 862 colaboradores en un período de tres años. Algunos de los temas abordados son el rol de liderazgo, desempeño y desarrollo de empleados, gestión del clima laboral, motivación y manejo de equipos de trabajo. A su vez, el programa contiene un módulo específico de Sustentabilidad, que busca sensibilizar y capacitar a la conducción de la empresa en el tema. En este período, participaron del Programa 252 empleados de los niveles gerenciales y de jefatura del Grupo.

• Programa de Inducción Corporativa

En 2010 se continuó con este Programa que incluyó un módulo de sustentabilidad y otro de Inversión Social Arcor.

• Programa de Desarrollo para Jóvenes Profesionales del Área Industrial

Este programa se comenzó a implementar en los negocios de Consumo Masivo Industrial y Bagley Argentina. En 2010 se lanzó un plan de comunicación del programa y se llevó a cabo el Proceso de Selección; de 3.000 jóvenes aplicantes quedaron seleccionados 14 graduados universitarios con alto potencial de desarrollo. Estos últimos tendrán la experiencia de trabajar durante 13 meses en plantas de todo el país y en dos Centros de Distribución.



• Escuela Industrial: trabajo de capacitación en Mantenimiento Industrial y Calidad

A partir de la definición de las Competencias Técnicas y el Mapa de Desarrollo formulados años atrás para el área Industrial de Consumo Masivo, en 2010 se armaron Mapas de Aprendizajes en los que se sistematizaron y ordenaron las herramientas de capacitación técnica para cumplir con las competencias necesarias en los diferentes puestos de trabajo. En este contexto, en la Escuela Industrial de la Universidad Arcor se desarrollaron capacitaciones de Mantenimiento Industrial y de Calidad, y se generaron los contenidos y materiales para dichos cursos. El primer paso consistió en un diagnóstico en el que participaron más de 594 colaboradores de 23 plantas de la Argentina relacionados con sectores de Mantenimiento Mecánico, Servicios Centrales y Eléctrico-electrónicos. En lo que respecta a la Escuela Industrial de Calidad, se comenzó por el dictado del Taller de Microbiología de Alimentos, en el que participaron 38 personas de laboratorios de diversos negocios.

Formación en Competencias Arcor

Se ofrecieron programas corporativos orientados a contribuir al desarrollo del Modelo de Competencias en Negociación, Toma de Decisiones, Comunicaciones, Innovación, Orientación al Cliente y Visión Estratégica. Participaron de estas capacitaciones 250 colaboradores del Grupo.



Fortaleciendo una cultura corporativa comprometida con la sustentabilidad

“Promover programas de sensibilización y capacitación, buscando concientizar a cada miembro de nuestra empresa y a toda nuestra cadena de valor, como agentes activos en la construcción de una cultura corporativa comprometida con la sustentabilidad”.⁽¹⁷⁾

En línea con este compromiso, en 2010 se promovieron activamente los siguientes espacios internos de formación y sensibilización:

- Módulo de Sustentabilidad en el Programa de Inducción Corporativa.
- Jornadas de intercambio y capacitación para los integrantes de 11 Comités Locales del Programa de Relaciones con la Comunidad.
- 4 talleres de capacitación en SGI, herramientas de inversión social y sustentabilidad para el Equipo de Trabajadoras Sociales Comunitarias.
- *E-learning* del Código de Ética y Conducta en la plataforma virtual de la Universidad Arcor.

Formación en Sustentabilidad

	Participantes	Horas totales de capacitación / sensibilización
2005	472	2.966
2006	2.331	6.712
2007	11.039	12.419
2008	1.377	3.658
2009	524	3.241
2010	2.307	7.288
Total 2005-2010	18.050⁽¹⁸⁾	36.284⁽¹⁹⁾

- Módulo de Sustentabilidad en el Programa de Liderazgo.
- Sustentabilidad en el Primer Encuentro Gerencial del Grupo Arcor.
- 15 encuentros Regionales de Capacitación en el marco del lanzamiento de la Política y el Plan de Sustentabilidad Arcor para nivel gerencial y jefaturas.
- 3 jornadas de capacitación en Compras Inclusivas Responsables para el equipo de compradores de insumos auxiliares.



Capacitaciones específicas para cada país y negocio

Además de las capacitaciones corporativas realizadas en el marco de Universidad Arcor, la empresa desarrolla cursos para responder a las necesidades particulares de cada país y negocio.

En Arcor Brasil 30 ejecutivos participaron del MBA (Maestría en Administración de Negocios) *in company*, y se realizaron capacitaciones internas sobre Mantenimiento Productivo Total (TPM) para operarios. En la Región Andina se siguió formando al personal productivo de planta en mecánica industrial y medioambiente, y se capacitó a todos los jefes zonales en el marco del Programa de Dirección de Distribuidores Arcor Chile. En la

división internacional, se continuó implementando iniciativas de formación orientadas a la integración de los equipos de trabajo y a desarrollar actitudes para ejercer un liderazgo eficaz en los distintos países, y empleados de la empresa participaron de distintos Programas de Formación Externos vinculados a las necesidades particulares de la zona y de sus puestos de trabajo.

En Argentina, en el negocio de Galletas, se realizó un Programa de Formación de Ingenieros Jr. destinado a los líderes de producción, y se continuó con el Programa LID (Liderazgo Innovación y Desarrollo) y el Programa de Supervisores y Líderes. En Consumo Masivo

Industrial se organizó el Taller de “SGI como herramienta clave de la Propuesta de Valor (PdV)” y se desarrolló el programa de formación sobre Producción y Calidad y el Programa de Liderazgo. En Cartocor y Converflex se llevó adelante una capacitación técnica sobre aspectos electrónicos y mecánicos al personal de mantenimiento, se capacitó a los colaboradores en manejo de vocabulario específico contable y se implementó un plan de formación en Orientación al Cliente. En Consumo Masivo Comercial se realizó el Taller de Integración para Supervisores y Líderes de Logística Comercial, y el Taller de Herramientas para la Gestión de Colaboradores.

(17) Extracto de la Política de Sustentabilidad Arcor.

(18) 16.795 corresponden a público interno, y 1.255 a público externo.

(19) 32.665 corresponden a público interno, y 3.619 a público externo.

Comunicación interna para fortalecer el diálogo

Arcor cuenta con diversos canales de comunicación que son fundamentales para conocer y escuchar a sus colaboradores y mantenerlos conectados e informados independientemente de la región geográfica o el puesto de trabajo que ocupen. Dentro de las principales herramientas de comunicación, se destacan las siguientes:

Revista Tiempo de encuentro

Revista interna con llegada a todos los colaboradores del Grupo, que comunica las principales acciones desarrolladas durante el año. Cada una de las 3 ediciones de 2010 incluyó una sección específica relacionada con la sustentabilidad que abarcó temáticas como el Código de Ética y Conducta, la eficiencia energética en el Ingenio Azucarero y el ingreso de Arcor al mercado de bonos de carbono, y la Política de Sustentabilidad Arcor.



Intranet

Donde se encuentran entre otros, los minisitios de Gestión de Clima, de Sustentabilidad y de Salud.



Campañas corporativas

Se realizaron más de 34 campañas internas. Algunas de las más importantes fueron:

- Semana de la Seguridad
- Semana del Medio Ambiente

- Tarjeta Roja al Trabajo Infantil
- Semana Legislación Alimentaria
- Segunda Encuesta de Clima Organizacional
- Línea Ética

- Sustentabilidad
- Mes de la Calidad
- Concurso Dibujando Nuestros Valores
- Nuevo Manual de Competencias

Afiche mensual "En 2 minutos"

Se encuentra en las carteleras y es el principal canal de comunicación de los empleados que no tienen acceso a una computadora. En todas las ediciones 2010 se publicó un tema

de interés relacionado con Vida Saludable y también se informaron a través de este medio, las principales novedades relacionadas con Sustentabilidad.



Newsletters digitales

Se elaboraron 3 newsletters de Liderazgo, con información sobre 3 competencias clave: comunicación, negociación y orientación al cliente;

y 3 de Recursos Humanos, con temas relacionados a la gestión del capital humano.

Diálogo con los colaboradores

Se realizaron 7 encuestas poscampaña para conocer opiniones sobre las herramientas de comunicación que se desarrollaron y el impacto que tuvieron en los diferentes públicos internos:

- 80% de los encuestados consideraron que los diseños eran creativos.
- 95% aseguraron que los mensajes eran claros.

- 90% opinó que la información era completa.
- 100% creyó que las campañas eran efectivas.

A su vez, se continuó con la realización de los **Encuentros de Comunicación Interna**, un canal para escuchar inquietudes y sugerencias, y fomentar la comunicación e integración entre

los diferentes niveles jerárquicos de la compañía. En 2010 participaron 2.200 empleados en 215 encuentros desarrollados en 29 bases de Argentina, Brasil y Chile. El índice de satisfacción fue del 99%, y reflejó la alta valoración que los colaboradores tienen respecto de este canal de diálogo.

Construir juntos un futuro para todos: Plan de Comunicación y Sensibilización Interna de la Estrategia y Política de Sustentabilidad Arcor

El lanzamiento del Plan General de Comunicación se realizó el 12 de agosto de 2010, en el marco del Primer Encuentro Gerencial del Grupo Arcor, del que participaron 200 líderes de la compañía y cuyo eje fue la sustentabilidad. Allí, se presentó la Estrategia y Política de Sustentabilidad Arcor, al cual adhieron de manera simbólica a través de su firma.

Así, se dio inicio al plan bianual, conformado por tres ejes: Sustentabilidad en el Negocio, en el Puesto de Trabajo y en la Vida Cotidiana. El primero se trabajó en 2010 y los dos restantes se desarrollarán durante 2011.

Se realizaron además 15 Encuentros Regionales de presentación de la Estrategia, Política y Plan Arcor de Sustentabilidad en Argentina, México, Brasil, Perú y



Overseas, en los que participaron 601 colaboradores de los niveles gerenciales y jefaturas. En estos espacios, se organizaron dinámicas grupales para que los colaboradores debatieran, identificaran y propusieran líneas de acción en relación con los compromisos asumidos por el Grupo Arcor.



Gestión de clima: escuchar para estar cerca y mejorar



Encuesta de Clima Organizacional

En 2010 se realizó la Segunda Encuesta de Clima Organizacional del Grupo. Voluntaria, anónima y confidencial, la encuesta se desarrolló en todos los países en los que opera Arcor, con un nivel de participación del 99%. Estuvo disponible en español, inglés y portugués, y pudo ser respondida en formulario papel o digital.

Principales resultados de la Encuesta de Clima 2010

- **76%** de índice de satisfacción general de los colaboradores del Grupo Arcor.
- **74%** de nivel de compromiso de los colaboradores con la compañía.
- **60%** de los colaboradores piensa que la situación de su país en el futuro será entre muy buena y buena.
- **60%** de índice de clima.
- **66%** de los empleados de la compañía opina que Arcor está comprometido con el apoyo a la comunidad en la que opera.
- **83%** de los colaboradores opinan que el Grupo Arcor está comprometido con el cuidado del medioambiente.
- **63%** de los colaboradores conoce el Código de Ética del Grupo, su procedimiento de administración y los canales disponibles para hacer consultas o denuncias relacionadas con su incumplimiento.

La comunicación de los resultados de la encuesta comenzó en diciembre y continuará "en cascada" en toda la organización hasta abril de 2011. Luego se definirán, comunicarán e implementarán los Planes de Acción, acorde a los temas relevados.

Inclusión e integración: el compromiso como empleadores

Las familias de los empleados también forman parte de la empresa

Arcor cuenta con diferentes actividades para que las familias de los empleados se integren a la empresa, se conozcan entre sí y formen una gran comunidad; entre las iniciativas, se llevaron a cabo un concurso de dibujo para hijos de empleados de todo el Grupo; el festejo del Día del Niño, en la Argentina y en Brasil; la Fiesta de Navidad, en Chile; y torneos deportivos.

Inclusión laboral en Arcor

La empresa busca promover la incorporación a sus equipos de trabajo de personas de sectores vulnerables a través de experiencias concretas desarrolladas en diferentes bases.

En 2010 se continuó con el proyecto de inclusión laboral de personas

con discapacidad en la planta de Bagley, en Salto, (Argentina), y se trabajó en la preparación de tutores internos, responsables de un acompañamiento permanente dentro de la planta. Por su parte, el Programa Profesionales con Discapacidad del Brasil contó con la participación de 80 empleados con

discapacidad que fueron incluidos en el mercado laboral. A su vez, en Chile se realizaron capacitaciones para los colaboradores en el lenguaje de señas; con el objetivo de lograr una mayor integración con los empleados con capacidades especiales que trabajan en la empresa.

Salud y bienestar para los empleados

Acciones para mejorar las condiciones de salud

En 2010 se continuó con el programa de promoción de la actividad física destinado a modificar el hábito sedentario. Se realizaron evaluaciones y encuestas voluntarias, y se continuó con el programa de prevención de riesgos cardiovasculares, que alcanzó a 3.000 colaboradores.

En la Argentina, Arcor es una empresa Libre de Humo de Tabaco desde 2005, según la certificación del Ministerio de Salud de la Nación. Como tal, incentiva a sus empleados a dejar de fumar a través de talleres, charlas especiales y acciones de acompañamiento.

Basado en un enfoque preventivo de la salud, también se aplicaron 5.990 dosis de la vacuna antigripal y 826 dosis de vacuna antitetánica; y se evaluó las condiciones de salud de 10.439 trabajadores.

En Brasil se desarrolló la Semana de la Calidad de Vida y la Salud, con actividades informativas, cursos y talleres en los que participaron más de 4.000 personas. A su vez, aproximadamente 700 colaboradores fueron vacunados contra la gripe en puestos de vacunación en las plantas.

En Arcor Dos en Uno, Chile, se realizó la Cuarta Semana de la Salud con diferentes especialistas que brindaron charlas, consejos y sensibilizaron sobre la promoción de la salud a más de 600 colaboradores. Además, todos realizaron un examen preventivo de salud y recibieron una orientación en alimentación sana a cargo de un nutricionista y folletos con información sobre prevención en el consumo de drogas y de alcohol.



Concientización y Formación en salud y calidad de vida

En total, 11 médicos de planta participaron en 20 jornadas de capacitación sobre Gestión por Proyectos, las que incluyeron temas como liderazgo transversal, proyecto integrador, gestión por objetivos e indicadores, el rol del Médico del Trabajo, y utilización y prácticas del Project 2003, entre otros.

Además, 11 enfermeras finalizaron la Diplomatura en Salud Laboral mediante un acuerdo con la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad de Compostela, España.

Programa de cuidado de la trabajadora embarazada

En octubre del 2010 se puso en marcha el programa de "Cuidado de la Trabajadora Embarazada" en la Argentina. Este programa tiene por objetivo cuidar a futuras mamás, asignándoles tareas adecuadas a su condición y realizándoles controles médicos mensuales. A su vez, se definieron parámetros específicos para las tareas que pueden realizar dentro del ámbito laboral. Se estima que el universo de personas alcanzadas por este programa llegará a un promedio de 130 personas por año.

Durante 22 jornadas de formación, se capacitaron entre otras temáticas en salud laboral, condiciones de trabajo y salud, prevención de

riesgos laborales, salud pública en el campo laboral, medicina del trabajo e higiene industrial.

CAPÍTULO 3

Seguridad Ocupacional y Cuidado Ambiental

“Salvaguardar el medio ambiente... Es un principio rector de todo nuestro trabajo en el apoyo del desarrollo sostenible; es un componente esencial en la erradicación de la pobreza y uno de los cimientos de la paz.”

Kofi Annan⁽²⁰⁾



MÁS DE **10** MILLONES DE PESOS EN
INVERSIONES PARA EL CONTROL
DE IMPACTOS AMBIENTALES

(20) Nacido en Ghana, fue Secretario General de la Organización de las Naciones Unidas entre 1997 y 2006, y obtuvo el Premio Nobel de la Paz en 2001.

Un lugar de trabajo seguro en un ambiente protegido

Cuidar la seguridad de los colaboradores y preservar el medioambiente son dos factores clave en la gestión de Arcor. Es por eso que el Grupo desarrolla e implementa acciones que garantizan estos objetivos.

Cuidar el ambiente: un compromiso que se concreta en acciones

En el marco de la Política de Sustentabilidad Arcor y la Política del Sistema de Gestión Integral, los Departamentos de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI) de cada establecimiento y la Gerencia Corporativa MAHPI lideran y gestionan las actividades asociadas al compromiso de cuidar el ambiente. Entre las mismas, durante el año 2010 el Grupo Arcor realizó obras tendientes a eliminar, minimizar y controlar los impactos ambientales de las plantas, de diferente magnitud y costo.

Las más significativas por el costo asociado fueron las siguientes:

Inversiones ambientales 2010⁽²¹⁾

Planta de tratamiento de efluente líquido de Mundo Dulce, Toluca, México	\$ 5.904.000
Etapas 3 de la planta de tratamiento biológico del efluente líquido de Bagley Córdoba	\$ 2.284.735
Adecuación de la planta de tratamiento de efluente líquido del Complejo Arroyito para alcanzar la capacidad necesaria para incluir el tratamiento del efluente líquido generado en el municipio	\$ 1.978.276

Medición del desempeño ambiental: principales indicadores

El Grupo Arcor ha definido y analiza regularmente el conjunto de indicadores que se presentan a continuación, los cuales permiten conocer la evolución de los distintos aspectos de la gestión ambiental de las operaciones de la empresa.

Principales indicadores ambientales ⁽²²⁾	AÑO 2010	AÑO 2009
Total Grupo Arcor sin plantas de conversión⁽²³⁾		
Consumo de energía eléctrica por tonelada (Kw/h/t)	206	209
Consumo de combustible por tonelada (MJoul/t)	4.615	5.246
Consumo de agua por tonelada (m ³ /t)	6,1	6,1
Residuos reciclados o reusados (%)	59	58
Emisiones de gases de efecto invernadero (t CO ₂ eq/t)	0,44	0,53
Plantas de conversión		
Consumo de energía eléctrica por tonelada (Kw/h/m x 10 ³)	41	23
Consumo de combustible por tonelada (MJoul/m x 10 ³)	352	400
Residuos reciclados o reusados (%)	55	63
Emisiones de gases de efecto invernadero (t CO ₂ eq/m x 10 ³)	0,038	0,028



(21) Las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos.

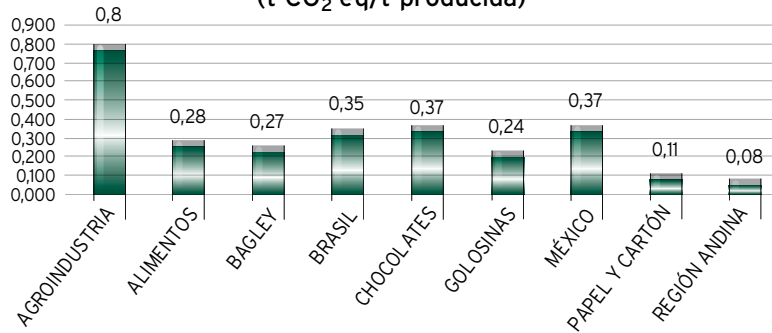
(22) La unidad de medición de la producción en las plantas de conversión es miles de metros, por ello, se diferencian dos grupos de resultados para los indicadores. Los que corresponden a las fábricas de conversión de *film* tienen como unidad de referencia m x 10³; en el resto de las plantas, los indicadores están referenciados a tonelada.

Definición de indicadores:

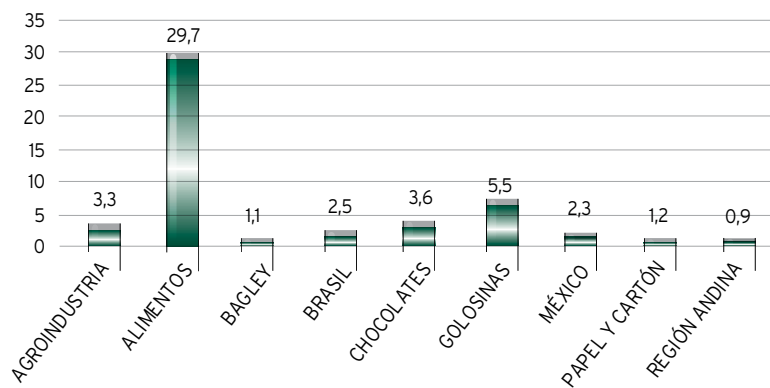
- Consumo de energía eléctrica: describe la cantidad de energía eléctrica que se utiliza para todo concepto.
- Consumo de combustible: describe la cantidad total de combustible (gas natural, gas licuado, gas oil, fuel oil) que se utiliza para la producción y para los servicios.
- Consumo de agua: describe la cantidad total de agua que se utiliza, incluyendo las fuentes y los usos.
- Residuos reciclado o reusados: describe el porcentaje de residuos que se reusan o reciclan del total de residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados.
- Emisiones de gases de efecto invernadero: describe la cantidad de CO₂ equivalente emitido en operaciones directas e indirectas.

(23) Se denominan plantas de conversión a aquellas bases industriales del Grupo en las que se imprime *film* para envases.

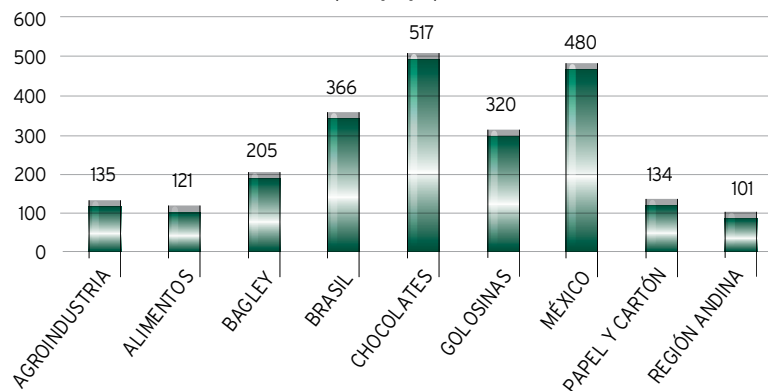
EMISIÓN DE GASES DE EFECTO INVERNADERO POR NEGOCIO EN 2010 (t CO₂ eq/t producida)



CONSUMO DE AGUA POR NEGOCIO EN 2010 (m³/t)



CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN 2010 (Kw/h/t)



Peso total de residuos gestionados por tipo y por método de tratamiento en 2010

Tipo de residuos sólidos y semisólidos		Tratamiento	Cantidad de residuos gestionados (t)
Residuos peligrosos	Envases vacíos	Combustible alternativo	22,3
		Otros destinos	49,2
	Aceites usados	Combustible alternativo	119
		Otros destinos	51
	Sólidos con aceites o solventes	Combustible alternativo	315
		Otros destinos	104
	Residuos de solventes	Combustible alternativo	224
		Otros destinos	380
Residuos reciclables	Cartón	Reutilizado	20.904
		Reciclado	27.340
	Metálicos	Reciclado	1.600
		Orgánicos	Alimentación animal
	Compostaje		31.300
	Otros usos		4.050
	Plásticos	Reutilizado	198
		Reciclado	3.352
	Vidrio	Reutilizado	31
		Reciclado	165
	Madera	Reutilizado	1.872
		Otros usos	2.635
	Símil domiciliario	Enterramiento	43.400

Inventario de Carbono en el Negocio de Golosinas

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

En 2010 la empresa continuó con las acciones de formación a los principales referentes de cada área sobre la problemática del cambio climático y el posible efecto sobre las operaciones de la empresa, y también logró completar el cálculo del Inventario de Carbono⁽²⁴⁾ para los años 2007-2009 del Negocio Golosinas, que incluye seis plantas ubicadas en tres complejos industriales de la Argentina.



Evolución de las emisiones totales de GEIs en el Negocio Golosinas

	Emisiones totales (t CO ₂ e)	Índice de Intensidad Total (t CO ₂ Totales/ t producto) ⁽²⁵⁾
2007	60.543	0,49
2008	59.621	0,49
2009	60.986	0,51

(24) El cálculo del inventario de GEIs se realizó aplicando la metodología establecida en:

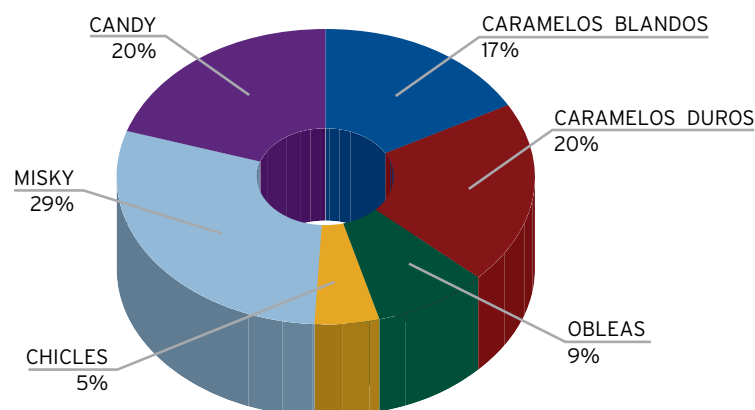
- Protocolo de Gases de efecto invernadero. Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte. WBCSD - WRI.
- GHG Protocol. Designing a Customized Greenhouse Gas Calculation Tool. 1. WBCSD - WRI. Copyright ©2009.

(25) Expresa el impacto de emisiones por unidad de actividad física o unidad de rendimiento económico y refleja el desempeño de la organización en estudio.

Las principales fuentes de emisiones GEIs del negocio de golosinas la constituyen:

- El consumo de vapor, que representa el 90% de las emisiones directas del negocio y el 33% de las emisiones totales del negocio.
- El transporte destinado al comercio exterior, con el 18% de las emisiones totales del negocio.
- El consumo de electricidad para las líneas de producción, con el 16% de las emisiones totales del negocio.
- El consumo de electricidad para refrigeración, con el 9% de las emisiones totales del negocio.

Contribución porcentual por planta en 2009



Ecoeficiencia: casos destacados

Reducción de packaging: Negocio Chocolates

Impulsado desde su área de desarrollo, este negocio viene trabajando desde hace casi diez años en diferentes proyectos para reducir el consumo de packaging y lograr un mejor aprovechamiento de los materiales, manteniendo las propiedades para un eficaz almacenamiento y conservación de los productos. Como resultado de este esfuerzo sostenido, desde 2002 hasta fines de 2010, se registró una reducción de 750 toneladas en masa de material de envasado; esto equivale a un promedio de 93,7 toneladas por año.

Algunos de los logros más sobresalientes por el volumen que representan en reducción en el uso de materiales de envasado son:

- **Se eliminaron las cajas de cartón corrugado para la provisión de display** (cajas de cartulina) y se acondicionó la entrega de displays con separadores y *film stretch*, eliminando la caja original.
- **Se eliminó el aluminio en envases primarios** y se lo reemplazó por otros materiales flexibles. Además, se modificó la técnica de cierre en tabletas de chocolate aireado y en tabletas rellenas.
- **Se redujo el tamaño del envase** para que quede más ajustado al producto. Esta mejora se realizó en algunas versiones de obleas, bombones y huevos de pascuas.
- **Se redujo de manera significativa el tamaño del envoltorio** de huevos de pascua, sin alterar la imagen del producto o su exhibición en la góndola.
- **Se logró optimizar los envases** de bombones, huevos de pascua, cubretortas y tabletas, a través del reemplazo de los diferentes materiales utilizados en los mismos.
- **Se logró un ahorro muy significativo** en el uso de cartón corrugado utilizado en el envase secundario de los helados.



Reducción de la carga orgánica en el efluente líquido: Planta de Molienda Húmeda, Complejo Misky, Lules, Tucumán

El proceso de fabricación de esta planta genera un efluente líquido que representa el mayor aporte de carga orgánica a la planta de tratamiento del Complejo. En los últimos años, se realizaron acciones con el objetivo de disminuir el caudal y la carga orgánica del efluente; sin embargo, a pesar de las mejoras, no se había alcanzado el valor esperado internamente. Esa carga orgánica representaba un mayor gasto para el tratamiento del efluente y pérdidas elevadas por desvíos en el balance de masa.

En este marco, se conformó un equipo de trabajo para tratar el problema, que, luego de un análisis

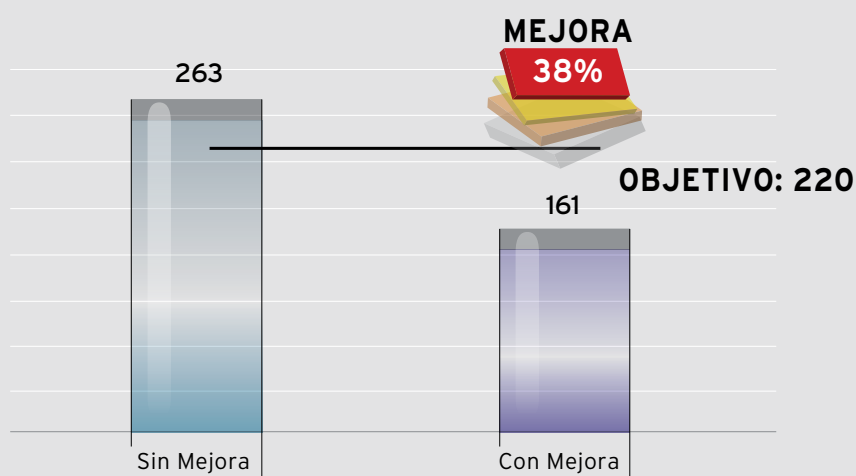
detallado, arribó a la conclusión de que el sistema de filtración es el mayor aporte de la carga orgánica al efluente.

La principal acción diseñada por el grupo de trabajo fue la recuperación de la mezcla de jarabe y agua obtenida durante la filtración de lodo, y su reutilización en una etapa inicial del proceso productivo. Esta medida representó una mejora significativa:

- Se eliminó la pérdida de aproximadamente 1.000 toneladas de jarabe por año.
- Se redujo el consumo de agua en aproximadamente 50.000 m³ por año.

- Se restringió la carga orgánica del efluente líquido de la planta en un 38%; esta disminución equivale a valores de carga orgánica considerablemente menores al objetivo interno.
- Se registró un beneficio económico anual de aproximadamente 750.000 pesos (estimado sobre la base de la producción de los últimos meses de 2010).
- Se superaron los objetivos anuales de diferencia en balance de masa y de eficiencia global.

PROMEDIO CARGA ORGÁNICA (Kg/h)



Semana del ambiente: "La energía es vida. Cuidémosla."

Para utilizar las energías de manera eficiente, primero es necesario conocerlas. Éste fue el concepto básico sobre el cual se organizaron las actividades de la semana del ambiente. En este marco, en las distintas bases del Grupo se distribuyó material informativo y se realizaron capacitaciones. En algunas plantas, participó la familia y en otras se invitó a alumnos de escuelas de la zona. En otros casos, se organizaron recorridos con los colaboradores para que conozcan y se interioricen sobre el funcionamiento de las instalaciones críticas para el cuidado del ambiente.



Compromiso con la seguridad laboral

La empresa mide su desempeño en seguridad en el trabajo, a través de los indicadores que se presentan a continuación. En 2010, el Grupo logró una mejora significativa en los mismos, principalmente en el

índice de frecuencia total (IFT) y en el índice de frecuencia incapacitante (IFI), logrando en éste último caso, los valores más bajos registrados en el Grupo en los últimos 10 años.

INDICADORES DE SEGURIDAD DEL GRUPO ARCOR⁽²⁶⁾

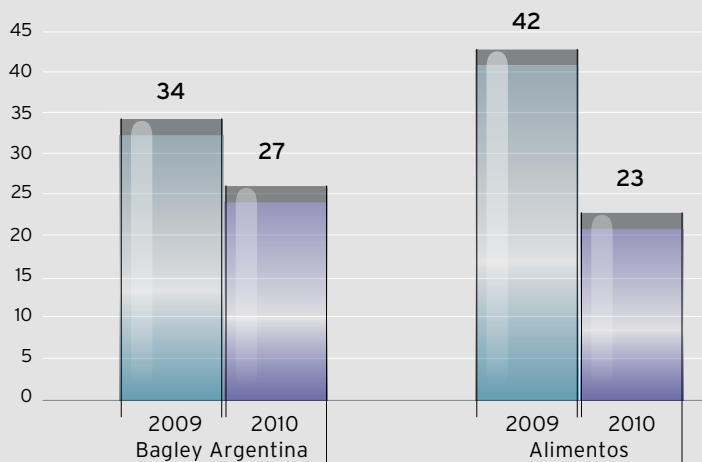
	AÑO 2010	AÑO 2009
Frecuencia Total (IFT)	22	29
Frecuencia Incapacitante (IFI)	13	19
Gravedad (IG)	0,36	0,31
Incidencia (II)	28	37



Programa Compromiso

Con el objetivo de lograr cambios conductuales a favor de la seguridad, en 2010 se implementó la segunda etapa del Programa Compromiso en las 4 plantas del Negocio Bagley y en 3 de las plantas del Negocio Alimento (Frutos de Cuyo, La Campagnola San Martín y Dulciora). Como resultado, se logró el involucramiento y aceptación de la responsabilidad de los mandos medios y altos y, se logró una disminución del 23% en la cantidad de accidentes ocurridos en las plantas de los negocios involucrados.

ÍNDICE DE FRECUENCIA INCAPACITANTE Comparación 2009-2010



(26) Definición de los indicadores de seguridad:

- 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 2010: "No podemos hacer una planta diferente con gente indiferente"

Al igual que todos los años, en 2010 se organizó una semana dedicada a la seguridad. A nivel corporativo, se preparó cartelera para el anuncio de la Semana de la Seguridad y distribuyó un diario con noticias, novedades e información general sobre la temática.

Por otra parte, en cada planta se organizaron actividades particulares, centradas en la difusión de conceptos y buenas prácticas en capacitaciones en aula, en el puesto de trabajo o a través de cartillas y mensajes. En la mayoría de las bases la participación se transformó en sorteos y entrega de regalos.



CAPÍTULO 4

Inversión Social

“Es necesario poner fin al ciclo de pobreza intergeneracional. El paso inicial más obvio hacia ese objetivo consiste en invertir en la salud, la educación y la protección de los niños y niñas.”

Ann M. Veneran⁽²⁷⁾



911.018

NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES
BENEFICIADOS POR LAS
INICIATIVAS DE INVERSIÓN SOCIAL
DEL GRUPO ARCOR EN 2010

(27) Directora Ejecutiva del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) desde mayo de 2005 hasta abril de 2010. Declaración realizada durante el Día internacional para la Erradicación de la Pobreza (17 de octubre de 2009).

Invertir en una sociedad que crece, una mirada estratégica hacia el desarrollo humano

La estrategia de inversión social, que se profesionalizó en 1991 con la creación de la Fundación Arcor en la Argentina, logró un alcance regional en 2004 con la constitución del Instituto Arcor Brasil y se consolidó en 2007 con la definición de la Política de Inversión Social Arcor y la puesta en marcha del Programa de Relaciones con la Comunidad.

INVERSIÓN SOCIAL	AÑO 2010	AÑO 2009
Monto total destinado a Inversión Social⁽²⁸⁾	\$ 19.427.406	\$ 18.088.265
Donaciones en productos	\$ 8.316.461	\$ 7.052.767
Aportes en dinero y materiales	\$ 4.354.516	\$ 2.321.741
Inversión de Fundación Arcor e Instituto Arcor Brasil ⁽²⁹⁾	\$ 6.756.429	\$ 8.713.757

La Política de Inversión Social Arcor: guiando el camino

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

LÍNEAS DE ACCIÓN	
ÁREA DE ACTUACIÓN	OBJETIVO
Educación	Promover oportunidades educativas para la infancia
Medio ambiente	Fortalecer mejoras ambientales comunitarias
Participación ciudadana y comunitaria	Fortalecer organizaciones sociales
Inclusión económica y social	Apoyar proyectos de inclusión social y económica

(28) Las cifras están expresadas en pesos argentinos.

(29) Este monto incluye la contribución realizada por el Grupo Arcor a la Fundación Arcor e Instituto Arcor, y fondos en alianza. No están considerados los aportes realizados por la empresa para gastos de infraestructura, personal y funcionamiento de ambas organizaciones.

Programa de Relaciones con la Comunidad

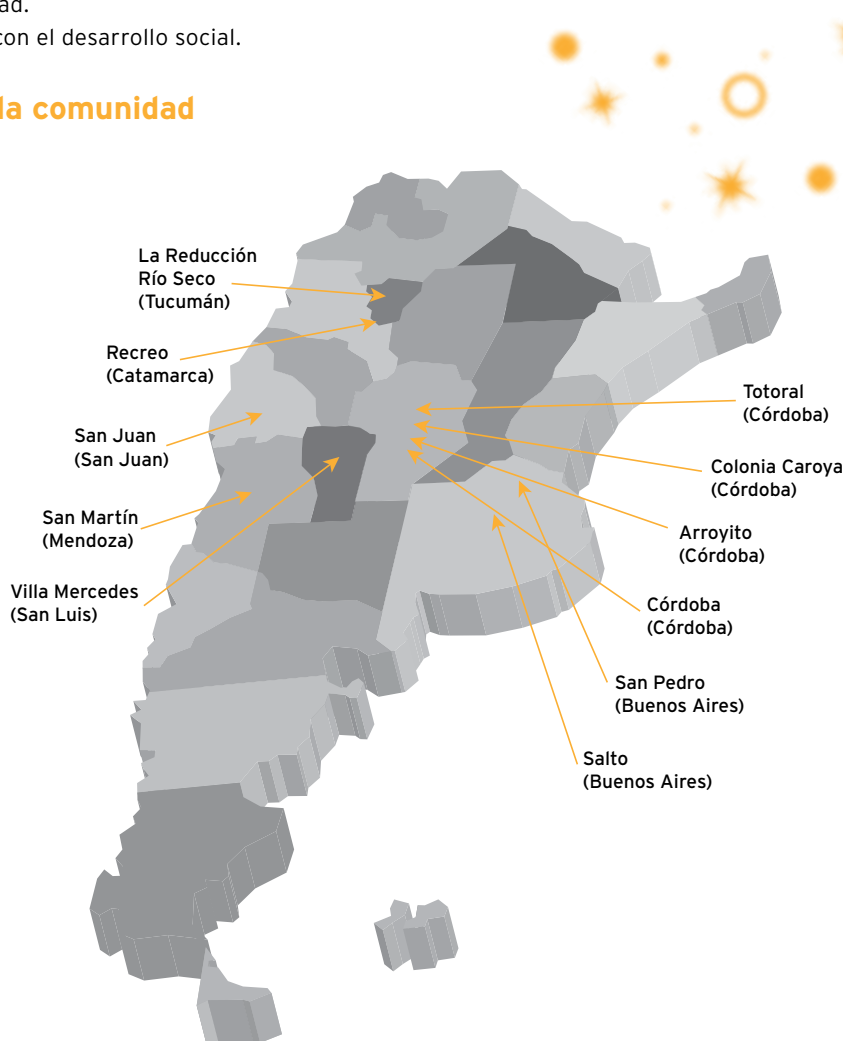
Este Programa busca gestionar de manera estratégica, orgánica y eficiente las acciones desarrolladas por las plantas de Arcor en sus poblaciones cercanas. Para ello se estructura en dos grandes ejes:

- Estrategias locales para cada comunidad.
- Proyectos específicos para contribuir con el desarrollo social.

Estrategias locales para cada comunidad

A través de comités locales de Relaciones con la Comunidad, el Grupo responde a las necesidades específicas de cada zona. En 2010, se trabajó para consolidar y fortalecer los 12 comités existentes; y se desarrollaron 5 jornadas de capacitación sobre la temática social y 6 talleres para los trabajadores sociales comunitarios que participan de esta gestión.

A partir de los diagnósticos realizados en cada comunidad y las estrategias definidas, se potenció la comunicación intersectorial y se establecieron alianzas con gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil.



Resultados del Programa de Relaciones con la Comunidad

	AÑO 2010	AÑO 2009
Comités locales constituídos	12	11
Colaboradores participantes en forma directa	85	70
Diagnósticos comunitarios realizados	12	9
Organizaciones comunitarias involucradas	561	476
Niños, jóvenes y adultos beneficiados	242.426	219.000
Monto invertido ⁽³⁰⁾	\$ 3.050.959	\$ 2.725.775
Programas y proyectos implementados	14	12

(30) Las cifras están expresadas en pesos argentinos. Este monto corresponde al total de aportes financieros y donaciones de productos realizados por las plantas que cuentan con un comité local.

Proyectos específicos para contribuir con el desarrollo social

Área de Inversión Social	Principales Programas/proyectos implementados en 2010	Áreas de la empresa involucradas en Relaciones con la Comunidad
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Comunidades Educadoras. • Programas de Capacitación a Docentes y Adultos que trabajan con la infancia. • Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas. • Programas y proyectos de apoyo a la Educación y Formación de colaboradores y sus familias. • Proyectos que vinculan a los colaboradores, sus familias y la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Arcor • Fundación Arcor • Recursos Humanos • Recursos Humanos • Recursos Humanos - Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI)
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Formación Medioambiental. • Programa de Clasificación y Reciclado de Materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • MAHPI • MAHPI
Participación Ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Donaciones. • Proyecto Crecer Jugando "Por una Niñez sin trabajo Infantil". • Programa de Fortalecimiento Comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logística - Administración - Calidad • Negocio Alimentos - Suministros Agrícola • Fundación Arcor
Inclusión Económica y Social	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Compras Inclusivas Responsables. • Programa de Fortalecimiento de Base para combatir la Pobreza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministros • Fundación Arcor - Suministros

El diálogo, una oportunidad de construcción colectiva

Arcor organizó encuentros con actores de las comunidades para afianzar el diálogo y conocer con mayor profundidad sus percepciones, expectativas y necesidades respecto de la comunidad, la empresa y la relación

entre ambas. Participaron de estos encuentros más de 200 personas, entre ellas, líderes comunitarios, miembros de organizaciones de la sociedad civil, representantes de gobiernos locales y vecinos en general.



Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas Desarrollo de capacidades y generación de oportunidades laborales

En un contexto de escasez de perfiles técnicos, Arcor continuó con este programa, creado en el marco de la iniciativa Vinculación Empresa-Escuela, de la Asociación

Empresaria Argentina. En 2010 la empresa diseñó e implementó en la región de Córdoba, Argentina, una prueba piloto del Programa de Formación Docente, donde

se brindó capacitación en temas identificados como las principales debilidades en el proceso de aprendizaje de los alumnos-pasantes.

Fundación Arcor: con los chicos por un país grande⁽³¹⁾

Desde una concepción integral de la niñez como etapa clave en el desarrollo del ser humano, Fundación Arcor promueve la generación de igualdad de oportunidades de niños y niñas a través de la educación. Para ello, ha establecido 4 líneas de acción:

• Iniciativas Territoriales

Los programas Oportunidades Educativas Comunitarias y Acciones Educativas Locales, entre otros, apoyaron a 34 proyectos en los que participaron 3.513 adultos y 180 organizaciones, y se beneficiaron 10.279 niños y niñas.



• Estudios e Investigación

En este período se incentivó el desarrollo de 8 estudios, entre los que se destacaron: Barómetro de la Deuda Social de la Infancia con la Universidad Católica Argentina (UCA); La Infancia como medida-EduCometro; Oportunidades Educativas en la Primera Infancia; Índice de financiamiento para la Equidad y la Calidad de la Educación Pública y Propuesta de Costeo de Metas Educativas.

Resultados del Barómetro de la Deuda Social de la Infancia 2010.⁽³²⁾

CONDICIONES MATERIALES DE VIDA

- 55% de los/as niños/as y adolescentes viven en hogares que han tenido que restringir sus consumos alimentarios, en cantidad y/o en calidad.
- 28% se encuentra en situación de riesgo alimentario (19,8% en un nivel moderado y un 8,1% en un nivel severo).
- 47% de los/as niños/as no tienen cobertura de salud través de obra social, mutual o prepaga.



PROCESOS DE CRIANZA Y SOCIALIZACIÓN

- 40% de chicos menores a 5 años no suele escuchar historias narradas.
- 90,6% de los niños/as entre 5 y 12 años no suele utilizar Internet en el 25% más bajo de la población.
- Casi 5 de cada 10 niños/as en edad escolar no tienen biblioteca familiar en su hogar, y se estima que 4 de cada 10 adolescentes no tienen acceso a libros en el ámbito de su hogar.

PROCESOS DE FORMACIÓN

- La escolarización a temprana edad (entre los 2 y 4 años) alcanza a casi 6 de cada 10 niños/as en las grandes ciudades de la Argentina.
- El déficit educativo en el nivel primario, es decir, en niños y niñas no escolarizados o que cursan años inferiores al correspondiente a su edad, alcanzó un 7% en 2009, y no experimentó variaciones significativas desde 2007.

• Capacitación y formación

Durante 2010, Fundación Arcor promovió y desarrolló 13 propuestas de formación que involucraron a 169 organizaciones en 9 provincias argentinas. Se capacitaron a 2.562 adultos y profesionales que trabajan en torno a la infancia y 25.987 niños y niñas fueron beneficiados indirectamente.



(31) Para mayor información sobre la labor de Fundación Arcor, se puede visitar la página www.fundacionarcor.org.

(32) Sobre un universo de 1.885 casos en conglomerados urbanos con más de 200.000 habitantes.

Programa de Promoción del Desarrollo Lingüístico y Cognitivo para los jardines de infantes de la provincia de Entre Ríos, Argentina

Junto al Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos y al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, se intensificó la articulación entre familias e instituciones educativas; y, en este marco, se fortalecieron las acciones destinadas a las maestras de los jardines de infantes y las de los adultos de la comunidad para capitalizar el potencial de los niños y promover su desarrollo lingüístico y cognitivo.

Así, se trabajó en:

- Formación de docentes, directivos, supervisores y familias.
- Elaboración y provisión de materiales didácticos para jardines e instituciones educativas.
- Asesoramiento en la elaboración de lineamientos curriculares de nivel inicial.
- Evaluación sobre el desempeño.



Los resultados mostraron un avance significativo en el desempeño de los niños, cuyo vocabulario pasó de 24 palabras reconocidas a 43; esto significa que, prácticamente, duplicaron su lenguaje. A su vez, en cuanto a la comprensión, reconocieron casi el doble de palabras referidas a distintas categorías conceptuales (comida, animales, ropa, muebles); así, su producción saltó de 43 palabras a 76. Por último, en la prueba de escritura, al comienzo del periodo, el 87% de los niños no escribía, o escribía letras al azar o solo la letra inicial de la palabra; para fin de año, esa cifra se redujo al 27%.

• Movilización social y pública

Con el objetivo de sensibilizar y movilizar a diferentes actores públicos y privados de la sociedad sobre la importancia de recrear el espacio de la niñez como responsabilidad de todos, el compromiso de Fundación Arcor se traduce en la elaboración de estudios, seminarios, talleres y convenios con organismos, empresas y municipios. Durante 2010 se desarrollaron diversas iniciativas, trabajando en alianza con distintas organizaciones, entre las que se encuentran: Promoción de la inversión social privada en infancia a través de la iniciativa Empresas por la Infancia; Equidad para la Infancia en alianza con *The New School* y el *Instituto Arcor*; IIº Congreso Latinoamericano de Niñez, Adolescencia y Familia de la Asociación Latinoamericana de Magistrados, Funcionarios, Profesionales y Operadores; y sensibilización en los medios de comunicación y formadores de opinión en torno a la temática de la infancia.

Empresas por la Infancia

En alianza con *Save the Children* y UNICEF, Fundación Arcor impulsó un rol más activo de las empresas y de las fundaciones empresariales en programas de inversión social dirigidos a la infancia y a la adolescencia, a través de jornadas de capacitación e intercambio, estudios y publicaciones, haciendo foco en la protección y

promoción de los derechos del niño. También se desarrolló el Segundo Encuentro de Formación de Formadores, quienes replicarán la iniciativa en distintos espacios empresarios, en el país y en la región.



FUNDACIÓN ARCOR	AÑO 2010	AÑO 2009
Proyectos financiados	84	116
Estudios sobre educación y niñez	8	8
Publicaciones editadas	14	14
Niños y Niñas protagonistas de los proyectos	240.592	310.243
Adultos que trabajan la temática de la infancia	47.532	37.269
Provincias cubiertas por los proyectos	18	18
Organizaciones involucradas	24.591 ⁽³³⁾	9.520
Monto invertido ⁽³⁴⁾	\$ 2.863.761	\$ 3.886.884
Monto movilizado ⁽³⁵⁾	\$ 9.724.343	\$ 11.883.150

Instituto Arcor Brasil: oportunidades para los niños y las niñas de la región

Desde su creación en 2004, el Instituto Arcor Brasil implementa iniciativas con el fin de apoyar la educación, el desarrollo integral y la inclusión social de niños, niñas y adolescentes. Los programas propios y aquellos implementados en conjunto con otras instituciones involucraron en 2010 a 428.000 niños y adolescentes, y contaron con la participación de 1.460 organizaciones.



Programas propios

Mi Escuela Crece

Se apoyaron pequeños proyectos que favorecieron el aprendizaje y la autoestima de los alumnos en escuelas públicas de nivel primario y se fortaleció el vínculo entre el establecimiento educativo y la comunidad. Se implementaron 20 proyectos en 11 municipios de San Pablo, Minas Gerais y Pernambuco; que involucraron a 31 organizaciones y beneficiaron a 8.576 niños y adolescentes.

Vida, Luz y Sonido

Se realizaron 583 exámenes auditivos y visuales a niños y niñas de comunidades donde la empresa actúa, buscando mejorar las condiciones de salud que afectan el rendimiento escolar.



(33) El incremento de organizaciones con las que se trabajó durante 2010 se debió al tipo de proyectos llevados a cabo, orientados a la Movilización Social y Pública.

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

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

Programas en Alianza

Programa Amigos del Mar

Esta iniciativa, articulada con el Proyecto TAMAR, promovió la conciencia ambiental sobre la protección de la tortuga marina y de la vida acuática en general en 405.000 alumnos de 1.357 escuelas.

Programa de Educación de Tiempo Integral

Participaron 65 organizaciones en 10 proyectos desarrollados en 4 municipios; estos beneficiaron a 14.000 niños y adolescentes, y crearon y potenciaron oportunidades que posibilitaron una educación integral y de calidad para niños de familias de bajos recursos.

Programa Na Mão Certa (En el camino correcto)

En alianza con *World Childhood Foundation*, el programa ya cuenta con más de 840 empresas adheridas al Pacto Empresarial contra la explotación sexual de niños y adolescentes en las rutas brasileiras.

Fondo de RedEAmérica

Participación en 2 programas de cooperación entre la Fundación Interamericana y el Fondo Común de RedEAmérica Brasil. En este marco, y en colaboración con el Instituto Holcim, el Instituto Arcor impulsó 3 proyectos de generación de ingresos y de educación, en Cantagalo (Río de Janeiro), Pedro Leopoldo (Minas Gerais) y Sorocaba (San Pablo).



INSTITUTO ARCOR BRASIL	AÑO 2010	AÑO 2009
Proyectos Financiados	37	34
Niños y Niñas protagonistas de los proyectos	428.000	431.000
Organizaciones involucradas	1.460	1.397
Municipios brasileiros cubiertos por proyectos	220	214
Estados brasileiros cubiertos por proyectos	16	15
Monto invertido ⁽³⁶⁾	\$ 3.892.668 (1.647.819 reales)	\$ 4.826.963 (2.235.326 reales)
Monto movilizado ⁽³⁷⁾	\$ 3.590.696 (1.520.000 reales)	\$ 12.168.923 (5.635.326 reales)

(36) Las cifras están expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de fondos administrados por el Instituto, tanto los propios como en alianzas.

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

CAPÍTULO 5

Proveedores, clientes y consumidores

“Cada empresa debe mirar sus decisiones y oportunidades a través del lente de valor compartido. Esto dará lugar a nuevos enfoques que generen una mayor innovación y crecimiento para las empresas, y mayores beneficios para la sociedad.”

Michael E. Porter y Mark R. Kramer⁽³⁸⁾



13.408

**PROVEEDORES ACTIVOS,
DE LOS CUALES EL
96,2% SON PYMES**

(38) Michael E. Porter es economista estadounidense y profesor en la Escuela de Negocios de Harvard. Mark R. Kramer es director general del FSG Social Impact Advisors.

El compromiso con la Calidad y Seguridad de los alimentos

Ofrecer productos saludables y seguros es fruto del trabajo de toda la cadena de valor; por eso, la empresa gestiona sus operaciones industriales a través de un Sistema de Gestión Integral que emplea los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria para todos sus productos.

En línea con este compromiso, Arcor adoptó un enfoque integral y preventivo: monitorea la relación entre clientes y proveedores para minimizar los defectos y maximizar el rendimiento de los insumos, y potencia la calidad de sus productos y servicios a partir de la optimización de metodologías y la generación de acciones de concientización en todo el Grupo.



Concientizar, un paso clave: el Mes de la Calidad

En octubre de 2010, definido como Mes de la Calidad, Arcor realizó campañas específicas con los colaboradores sobre el cuidado que se le debe dar al producto a lo largo de la cadena de valor, con el fin de garantizar la calidad e inocuidad de los mismos. De esta forma, bajo los lemas “La Calidad es nuestra carta de presentación para que nos elijan” y “Detrás de nuestros productos estás vos”, se destacó este aspecto como rasgo diferencial y se reforzó el compromiso de quienes forman parte de la compañía.

Acciones preventivas para la reducción de defectos

Durante todo el año, se trabajó en el marco del Programa “Mejores Prácticas Logísticas”, capacitando a los distribuidores en las buenas prácticas necesarias para asegurar la calidad e inocuidad de los productos durante el almacenamiento y la

distribución. Estas actividades se centraron en brindar información y orientación sobre manejo integrado de plagas, limpieza, métodos operativos, gestión del personal y mantenimiento para la seguridad de los alimentos, entre otros. En

el mismo sentido, se dictaron capacitaciones específicas a los proveedores, orientadas a compartir conocimientos y mejores prácticas de gestión con la cadena de abastecimiento.

Fortalecer la relación estratégica con los proveedores PyMEs

La cadena de suministros del Grupo Arcor está conformada por 13.408 proveedores activos que trabajan junto a la empresa. El 96,2% está conformado por Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), motor del crecimiento económico que Arcor aspira impulsar, fortalecer y desarrollar a través de una gestión sustentable.

PROVEEDORES DEL GRUPO ARCOR		
	AÑO 2010	AÑO 2009
Total de proveedores activos⁽³⁹⁾	13.408	11.447
Por tipo de producto/ servicio		
Materia Prima	48,97%	47,59%
Auxiliares	4,45%	9,86%
Empaque	12,23%	13,87%
Servicios	34,35%	28,68%
Por tamaño del Proveedor Activo		
Grandes empresas	3,75%	3,67%
PyMEs	96,2%	96,3%

(39) Durante 2010 ningún proveedor concentró más del 4,52% del volumen total comprado.

Evaluación y desarrollo de proveedores

Dentro del proceso de evaluación, se realizaron auditorías en las que se calificó a los proveedores de materiales productivos en aspectos comerciales, de calidad y de seguridad alimentaria. Aquellos que no alcanzaron el puntaje requerido en el Índice de Potencial de Proveedor (IPP mayor a 70), pero que estaban interesados en mejorar, recibieron asesoramiento del área de calidad, la que además los acompañó en la confección de un plan de mejora, para ser luego nuevamente

auditados y, en caso de cumplir con los requerimientos establecidos, ser habilitados.

Año	Cantidad de auditorías realizadas	% de auditorías con puntaje mayor o igual a 70
2007	178	56%
2008	252	62%
2009	246	70%
2010	337 ⁽⁴⁰⁾	68%

Iniciativas de Gestión Sustentable con Proveedores

Durante 2010 el foco estuvo puesto en alinear estas prácticas con la Estrategia de Sustentabilidad del Grupo, buscando minimizar los riesgos económicos, sociales y ambientales en la cadena de abastecimiento, e impulsar esta perspectiva en la gestión.

INICIATIVAS DE GESTIÓN SUSTENTABLE CON PROVEEDORES

Sensibilización y capacitación

- Mensaje de Sustentabilidad en órdenes de compra

A través de este pilar, Arcor transmitió el concepto de sustentabilidad a través de la inclusión de mensajes relacionados con el tema en las órdenes de compra dirigidas a un gran número de empresas proveedoras.

Inclusión progresiva en política de contratación

- Carta de adhesión
- Procedimiento para Evaluación, Selección y Seguimiento de Fazones⁽⁴¹⁾

Como primer paso, se avanzó con la firma de la Carta de Adhesión a los Principios Fundamentales para una Gestión Responsable, 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. En 2010, 914 nuevos proveedores firmaron la Carta, sumándose a las más de 2.500 empresas firmantes desde 2007.

El proyecto nació en 2009 como respuesta ante el aumento en la variedad y complejidad de este tipo de proveedores, la necesidad de detectar y gestionar riesgos asociados, y la decisión de expandir las prácticas de sustentabilidad. Durante 2010 se profundizó el trabajo y se establecieron requisitos corporativos a través de un procedimiento general, y se comenzó con el proceso de evaluación integral, a través del cual se auditan además de la gestión de calidad, la gestión ambiental, la seguridad ocupacional y el cumplimiento de legislación laboral, entre otros aspectos. En esta primera etapa, fueron evaluados el 30% de los 47 proveedores fazón actuales, y se analizó y ajustó el nuevo procedimiento implementado.

Proyectos de compras responsables

- Compras Inclusivas Responsables (CIR)
- Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil

Ver recuadro Compras Inclusivas Responsables (página 47).
Ver texto Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil (página 47).

(40) 13 de estas auditorías, corresponden a proveedores fazón auditados también en temas socio-ambientales.

(41) Se denomina proveedor fazón a aquellos que elaboran y/o envasan productos, incluyendo proveedores de materias primas y empaque de producto y envase.

Compras Inclusivas Responsables

El proyecto CIR tiene como objetivo ampliar y mejorar las fuentes de abastecimiento de la empresa y contribuir con el desarrollo económico y social de la región a través de la inclusión de emprendimientos en situación de vulnerabilidad en la cadena de suministros; permitiéndoles a partir de éste vínculo, mejorar sus costos y productividad, adquirir nuevos conocimientos y acceder a oportunidades de mercado.

Durante 2010, 17 bases industriales efectivizaron compras CIR a 25 emprendimientos de base social que se incorporaron en la cadena de suministros de la empresa como proveedores. En el marco de este proyecto, el Grupo Arcor adquirió 37 productos o servicios diferentes (textiles, servicios de mantenimiento, lavado de prendas, desmalezamiento de predios, bolsas de polietileno y papel, árboles y plantines, entre otros) y emitió 445 órdenes de compra y servicio.



El camino hacia la institucionalización, los desafíos de “pensar en inclusivo”

El compromiso por las compras inclusivas fue creciendo dentro de la empresa y comenzó a formar parte de la gestión cotidiana del área de suministros, equipo que pronto asumió el desafío de integrar

un nuevo criterio a la hora de decidir una compra. El proyecto es coordinado por el Equipo CIR, especialmente conformado para esta tarea, que contó con el apoyo técnico del Programa de

Relaciones con la Comunidad, y el cumplimiento de esta iniciativa se incorporó como objetivo en el sistema de gestión de desempeño de los compradores.

Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil

A través de este proyecto, Arcor busca involucrar a su cadena de abastecimiento en la prevención y erradicación del trabajo infantil. Para ello, ha definido un plan de acción con tres ejes centrales: apoyo a estudios e investigación; movilización e incidencia en la temática; e intervención comunitaria.

En 2010, el Grupo mantuvo una participación activa en el ámbito de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil y avanzó en el desarrollo de diagnósticos comunitarios para relevar la situación particular de cada realidad.

Como parte del eje intervención comunitaria, en Mendoza más de 70 niños de 45 días a 12 años asistieron en época de cosecha al Centro de Desarrollo Infantil en Villa Seca, espacio implementado en alianza con instancias gubernamentales, que

permaneció abierto durante todo el año, garantizando la atención de más de 100 niños. En dicha localidad, se organizaron talleres artísticos y deportivos para 45 adolescentes; y se formó a 35 mujeres en estimulación temprana y nutrición.

En San Juan, en alianza multisectorial con el Municipio de Pocito y con el Gobierno de la Provincia, Arcor apoyó a 8 Centros de Desarrollo Infantil a los que asistieron más de 300 niños del Departamento de San Martín, y logró la apertura de otro espacio en el Centro de Integración Comunitaria del Departamento de Pocito. Este último estuvo a cargo del cuidado y la educación de más de 40 niños de 45 días a 6 años durante la época de cosecha, con la participación activa de 6 productores proveedores de la empresa. Asimismo, se organizaron talleres de trabajo y sensibilización

con más de 45 productores y se realizó una capacitación para 30 familias.

Por otro lado, el Grupo dio los primeros pasos del Proyecto en Río Negro, realizando un diagnóstico comunitario de los Municipios de Choele Choel y Lamarque; también realizó una capacitación en Recreación y Juego para 120 docentes de esas localidades.



Afianzar el vínculo con los clientes para el crecimiento del negocio

Arcor llega a sus consumidores a través de un modelo de distribución minorista considerado de clase mundial y de otros canales de comercialización que incluyen supermercados y mayoristas. Ellos son el último eslabón en la cadena productiva y constituyen una parte fundamental para que la empresa cubra de la mejor manera la demanda de sus productos en todo el mundo.



CLIENTES DEL GRUPO ARCOR 2009-2010⁽⁴²⁾

	Mayoristas	Supermercados	Distribuidores Oficiales	Vendedores	Puntos de venta visitados
AÑO 2009	1.937	87	379	6.948	774.536
AÑO 2010	1.655	83	373	6.756	795.873

Prácticas de relacionamiento y comunicación

La revista *Tiempo de Encuentro* es uno de los canales de comunicación del Grupo con la red de distribución y con la cadena de comercialización de distintos países; en sus páginas se informa sobre las novedades de la empresa y sobre los diferentes negocios. A su vez, se realizan visitas a las plantas y encuentros

con clientes estratégicos para profundizar el diálogo y testear mejoras en el servicio.

Durante 2010 en cada país del Grupo se trabajó para mejorar la comunicación a partir de herramientas con tecnología de última generación, focalizadas en la

sistematización de la información, la integración de las redes de distribuidores y el seguimiento de las principales acciones de comercialización y ventas.

Formación y desarrollo de la red de distribuidores

Cursos a la medida de las empresas clientes: Programa Dirección de Distribuidores Arcor en Chile

Con el objetivo de acompañar el desarrollo profesional de la red de distribuidores y de adaptar las necesidades de formación a las realidades locales, la empresa implementó el Programa de Dirección de Distribuidores Arcor en Chile, coordinado por la Gerencia de Ventas Distribución y la Gerencia de RRHH.

A través de este programa, se capacitó a 32 distribuidores y a jefes zonales y regionales en cómo mejorar el desempeño de su negocio para afrontar de manera madura y analítica los nuevos desafíos de éste canal. El curso constó de cinco módulos (lo que lo convierte en un Diplomado), que fueron dictados por profesores de la Universidad Adolfo Ibáñez.



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

Fortalecimiento de la Red de Distribuidores, una apuesta al desarrollo

A dos años del lanzamiento del Programa de Dirección para Distribuidores Arcor (PDDA), realizado en Argentina con la Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE), en 2010 las acciones de desarrollo para distribuidores se concentraron en la implementación del Programa de Mejores Prácticas Logísticas, en sus operaciones de depósitos y distribución física, con el objetivo de acompañarlos para profesionalizar su gestión y prepararlos ante los desafíos y el crecimiento de Arcor. Para ello se definió una estrategia basada en cuatro pilares:

- Brindar soporte técnico y profesional.
- Fortalecer la capacidad de negociación y competitividad del distribuidor.
- Proveer desarrollo tecnológico para adaptarlo a las necesidades logísticas.
- Capacitar y sensibilizar sobre calidad, seguridad alimentaria, y procesos de almacenamiento y de distribución.

En 2010 se desarrollaron 14 encuentros de capacitación en los que participaron 470 personas de 141 empresas distribuidoras.

Compromiso con los consumidores: excelencia en el producto y en el servicio de atención

En 2010 Arcor atendió 78.163 contactos en los Servicios de Atención al Consumidor (SAC), escuchando sus consultas, reclamos, pedidos de información, sugerencias, críticas y felicitaciones.

En la Argentina se certificó la nueva versión de la norma ISO 9001:2008 para el SAC, y se continuó implementando el módulo de encuestas de satisfacción por reclamos dentro de Gestar-CRM (*Customer Relation Management*).

Asimismo, también se organizó el Día del Consumidor, en el que consumidores de distintas edades

indagaron sobre productos y las mejoras realizadas en las líneas de producción a partir de las llamadas y de sus expectativas.

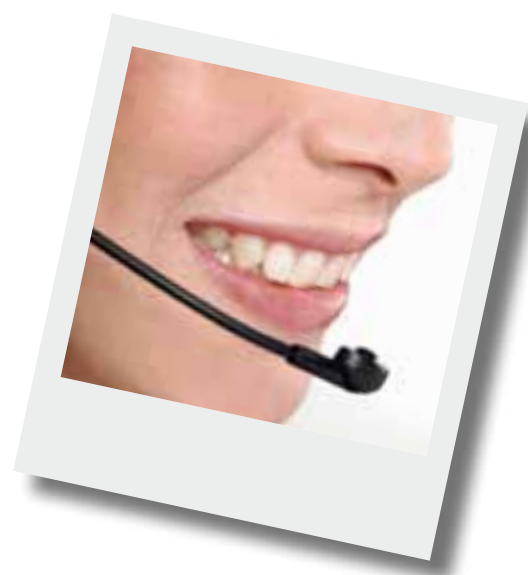
El SAC de Brasil recibió 45.744 consultas, reclamos, críticas, elogios y sugerencias. El 56% de los llamados se contestaron con una respuesta telefónica informatizada, 29% fueron resueltos con atención telefónica personal y el 15% restante, vía e-mail. Además, se lanzó el nuevo portal de Arcor do Brasil (www.arcor.com.br) con opciones de entretenimiento e información para los consumidores.

Por su parte, el SAC de la Región Andina recibió 940 contactos, y en Chile se realizaron reuniones con consumidores para testear comerciales para las diferentes categorías de productos. Además, en ese país, Arcor se unió a una iniciativa de la Industria de Alimentos y adoptó un etiquetado nutricional voluntario para sus productos: el GDA (Guía de Valores Diarios de Referencia).

Encuesta de satisfacción de consumidores que realizaron un reclamo con producto

	Argentina	Brasil	Chile
Atención telefónica	9.6	9.5	9.8
Respuesta técnica del área de Gestión de la Calidad	9.6	9.3	9.2
Opinión General	9.6	9.3	9.7

Puntaje del 1 al 10, 10 el valor máximo y 1 el mínimo



Mensaje del Gerente Corporativo de Sustentabilidad

En un año de grandes avances y desafíos en materia de sustentabilidad, publicamos nuestro sexto Reporte siguiendo la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), logrando una vez más comunicar nuestro desempeño económico, social y ambiental.

Haciendo un balance de nuestra gestión, destaco el paso del concepto de RSE a Sustentabilidad, y con él los cambios que se produjeron en la empresa en el marco de la creación de una Política de Sustentabilidad y la conformación de un Comité Corporativo que vela por su cumplimiento.

Esta Política comenzó a implementarse durante 2010 con la puesta en marcha de una Estrategia corporativa y la definición del Plan de Acción 2010-2013 basado en tres pilares: sustentabilidad en la estrategia del negocio, en el desempeño de las personas y en el sistema de gestión.

Durante esta etapa, desde diferentes áreas de la empresa se avanzó en este camino de construcción de triple valor. Así, en relación a la gestión de nuestros colaboradores, resaltamos la implementación de un Plan General de Sensibilización, Comunicación y Capacitación Interna sobre la nueva Estrategia de Sustentabilidad y la incorporación de esta dimensión en el Sistema de Gestión de Desempeño de los colaboradores del Grupo.

Con nuestros proveedores, desarrollamos acciones de concientización en pos de transmitir nuestros valores por una gestión responsable; profundizamos el Procedimiento de Evaluación, Selección y Seguimiento de Proveedores; institucionalizamos el Programa de Compras Inclusivas Responsables; y realizamos una capacitación a 470 personas de nuestra Red de distribuidores en Gestión de Calidad y Mejores Prácticas Logísticas.

Por otra parte, trabajamos en la comunicación y diálogo con nuestros clientes, recertificamos la nueva versión de la norma ISO 9001:2008 en el Servicio de Atención al Consumidor, que este año recibió 78.163 contactos, y continuamos implementando el módulo de encuestas de satisfacción por reclamos.

El compromiso por el desarrollo integral de las regiones donde operamos se evidencia en nuestro trabajo estratégico con las comunidades y una inversión social de más de 19 millones de pesos en 2010. A través de la Fundación Arcor, el Instituto Arcor Brasil y el Programa de Relaciones con la Comunidad, desarrollamos acciones que alcanzaron a 911.018 niños y niñas para contribuir a generar igualdad de oportunidades a través de la educación.

En relación a nuestro desempeño ambiental, siempre innovador en tecnología e implementación de procesos, logramos completar el Cálculo del Inventario de Carbono del Negocio Golosinas que incluye 6 plantas ubicadas en la Argentina.

En 2010 hicimos mucho, pero también queda mucho por hacer. Para 2011 nos proponemos consolidar la primera etapa de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, fortalecer la articulación e integración de las distintas áreas en torno a este desafío común, y seguir trabajando con nuestra cadena de valor para hacerla cada vez más sustentable.

Ésta es la visión que nos guía, la misma se nutre de nuestras mejores prácticas, y se refuerza en la convicción de construir juntos un futuro sustentable.



A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

Claudio Giomi
Gerente Corporativo de Sustentabilidad

Esta publicación es una versión resumida del Reporte de Sustentabilidad 2010 del Grupo Arcor, el cual fue elaborado siguiendo los lineamientos de la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), alcanzando un Nivel de Aplicación C.

La versión completa de este Reporte se encuentra en el sitio web corporativo **www.arcor.com**

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

Coordinación general:
Gerencia Corporativa de Sustentabilidad
Grupo Arcor
www.arcor.com

Facilitadores externos:
ReporteSocial.com
www.reportesocial.com

Diseño:
Diálogo Publicidad
www.dialogopublicidad.com.ar

Impresión:
Arcángel Maggio - Selección Maggio Boutique



Administración en Buenos Aires
y oficinas comerciales:

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

Administración en Córdoba
y Fundación Arcor:

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



Momentos Mágicos

www.arcor.com