

Reporte de Sustentabilidad

Período 09/10

GRUPO
LOS GR^UBO



CAPÍTULO	INDICE DE CONTENIDOS	PÁGINA
	Mensaje del Presidente	3
	Parámetros del Reporte	4 a 5
1	Perfil de Grupo Los Grobo	
	Perfil	6 a 10
	Principales Negocios y Mercados	11 a 17
2	Gobierno y Ética Empresarial	
	Desarrollo Conceptual	18 a 34
	Metas y Desafíos	34 a 35
3	Dimensión Económica	
	Política de Desarrollo Económico	36 a 38
	Indicadores de Gestión	38 a 45
4	Colaboradores	
	Desarrollo Conceptual	46 a 50
	Indicadores de Desempeño con Colaboradores	51 a 57
5	Clientes	
	Desarrollo Conceptual	58 a 65
	Indicadores de Desempeño con Clientes	66 a 69
6	Proveedores	
	Desarrollo Conceptual	70 a 80
	Indicadores de Desempeño con Proveedores	81 a 86
7	Medioambiente	
	Desarrollo Conceptual	87 a 96
	Indicadores de Desempeño con Medioambiente	97 a 106
	Anexos Complementarios	107 a 111
8	Comunidad	
	Desarrollo Conceptual	112 a 119
	Indicadores de Desempeño con Comunidad	120 a 121
9	Derechos Humanos, Ética de Trabajo y Transparencia	
	Desarrollo Conceptual e Indicadores	122 a 132
	Indicadores de Desempeño con DDHH, Ética de Trabajo y Transparencia	133 a 134
10	Indicadores GRI y la CoP - Anexos	
	Declaración del Nivel de Aplicación	136
	Principios del Pacto Global	136
	Tabla de Indicadores GRI y Comunicación del Progreso (CoP)	137 a 149

Mensaje del Presidente

Estoy agradecido de la oportunidad de trabajar con clientes creativos e inspirados, con proveedores fieles que buscan la mejora continua, con colaboradores con entusiasmo para cambiar promoviendo la sustentabilidad y la innovación, en comunidades ávidas por crecer y desarrollarse, apoyado por los accionistas apasionados por emprender y generar valor compartido.

El contexto nos trae oportunidades imperdibles que hemos estado preparándonos para afrontar. Nuestra trayectoria, capacidad de gestión y de construcción colectiva nos posicionan como líderes de la industria en la región más prometedora.

Es con placer que presento nuestro quinto Reporte de Sostenibilidad², y el primero regional, involucrando a todos los nuevos emprendimientos que hemos desarrollado asociándonos. Asimismo, el presente Reporte es una oportunidad para renovar y ratificar nuestro compromiso con los principios del Pacto Global, a los cuales hemos suscripto desde el año 2006, y es a través de este documento como damos cuenta de los progresos con que contribuimos al logro de los mismos.

Deseo que perciban con claridad nuestra forma de trabajar y estoy abierto a sugerencias que nos permitan mejorar.

Gustavo Grobocopatel

² El Reporte de Sostenibilidad fue realizado según los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) en su formato G3 (disponible en: www.globalreporting.org)

- **Razón Social:** Grupo Los Grobo LLC (Limited Liability Company) [2.1]
 - **Dirección Legal:** State of Delaware, located at 615 South Dupont Highway in the City of Dover, County of Kent, Delaware 19901.
 - **Dirección Argentina:** Av. Corrientes 127 - Piso 8°, C1043AAB, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
 - **Teléfono:** +54 (11) 5217 7739
 - **Página Web:** www.losgrobo.com
 - **E-mail:** losgrobo@losgrobo.com
-
- Directora Ejecutiva de RSE: gabriela.grobocopatel@losgrobo.com
 - Coordinador de RSE: alex.ehrenhaus@losgrobo.com

Parámetros del Reporte

El presente Reporte Anual de Sustentabilidad (01-05-2009 a 30-04-2010) corresponde al quinto ciclo anual de reportes presentados por Grupo Los Grobo. [3.1]

Para definir el contenido y alcance del reporte [3.5, 3.6 y 3.11], hemos tomado como base:

- Grupo de indicadores de la metodología propuesta por el **Global Reporting Initiative (G3)** aplicable al sector agroalimentario y relevantes para describir las actividades e impactos de aquellas empresas de Grupo Los Grobo LLC (de ahora en adelante “GLG”, “Grupo” o “Los Grobo”) que operan en el **Mercosur**.
- Demandas y expectativas de los grupos de interés (Colaboradores, Clientes y Proveedores, Estado y Sociedad Civil, Medioambiente y Comunidades) recogidas a través de encuestas de proveedores, encuestas de clientes, encuestas de clima organizacional y ejercicios de grupos focales.
- Los objetivos de desempeño de la compañía incluidos en el plan estratégico anual e indicadores relevantes tanto para el sector agroalimentario como para las actividades de la empresa.

El Reporte de Sostenibilidad previo más reciente correspondió al ejercicio comercial anterior de la compañía en Argentina, Grupo Los Grobo S.A. (01-05-2008 a 30-04-2009).

Proceso de Recopilación de Información [3.9]

El proceso de recopilación de información y construcción de indicadores involucra transversalmente a toda la organización.

La Dirección y Coordinación del Proceso:

- Directora Ejecutiva de RSE.
- Coordinador de RSE.
- Responsables de RSE de cada compañía.

De manera pormenorizada, a continuación se detalla las principales áreas involucradas por cada dimensión del Reporte y un breve resumen

Indicadores sobre el Desempeño Económico:

- Áreas de Administración y Finanzas y Planificación y Control de Gestión.

Los indicadores correspondientes a este apartado fueron contruidos mediante un análisis fundamentalmente cuantitativo de los datos disponibles y utilizando herramientas de soporte tecnológico de “business intelligence” como así también del sistema de gestión administrativo de la compañía. El balance y desempeño económico de la compañía es contrastado y validado externamente por las firmas miembros de la red internacional de auditoría Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Indicadores sobre el Desempeño Ambiental:

- Áreas de RSE, Producción Agrícola, Originación y Acopio, Producción Molinería, Auditoría Interna y Legales.

Este grupo de indicadores fue desarrollado utilizando el programa Agroecoindex del Programa de Gestión Ambiental Agropecuaria del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la República Argentina

(INTA)³. El programa Agroecoindex se utiliza tanto en Argentina como en Uruguay y se está analizando adaptar el Programa a las condiciones agroecológicas de Brasil.

Indicadores referidos a Prácticas Laborales y Ética del Trabajo:

- Área de Gestión de Talentos, RSE y Legales.

Los indicadores correspondientes a este apartado se obtuvieron del soporte tecnológico del área de Talentos para gestionar las personas de cada empresa del Grupo.

Indicadores referidos al respeto a los Derechos Humanos:

- Área de Gestión de Talentos, RSE y Legales.

Como punto de partida, se consolida el análisis de las acciones tendientes a dar respuesta a los Principios del Pacto Global de Naciones Unidas. Al mismo tiempo, se considera como base la información relevada por la encuesta de clima laboral realizada por terceros y de la encuesta de proveedores.

Indicadores referidos al Desempeño en la Sociedad:

- Área de RSE y Fundaciones.

A nivel regional, el desempeño de las Fundaciones del Grupo y programas de inversión social privada, se evalúan a través de los indicadores de los proyectos propios en relación a las comunidades locales. De esta manera, éstos indicadores se sistematizan anualmente en el Reporte de Intervención Comunitaria o Informe de Inversión Social Privada de cada país. Al mismo tiempo, los indicadores relevantes del GRI se cruzan con los indicadores que las propias Fundaciones consideran a la hora de planificar la inversión social del Grupo en las comunidades locales.

Indicadores sobre el Desempeño y Responsabilidad sobre Productos:

- Área de Administración y Finanzas, Molinos y Legales.

Los indicadores de responsabilidad sobre productos surgen desde nuestra División Industrial y están referidos a los productos generados desde nuestros molinos harineros.

³ Más información en la web: www.inta.gov.ar



Perfil de Grupo Los Grobo



Perfil de Grupo Los Grobo ^[1.1]

Nuestra Misión ^[4.8]

"Ser una empresa líder mundial en la cadena de agronegocios en términos de productos, servicios y conocimientos, orientada hacia el desarrollo y bienestar de las personas y su entorno. Queremos agregar valor a los negocios, transformar los sueños en valor sustentable y construir juntos el futuro".

Nuestra Visión ^[4.8]

"Crear el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y su entorno, para ello proveemos materias primas, servicios e información a la red de agronegocios. Aspiramos a ser el mejor aliado en la cadena, por nuestra capacidad para interpretar y aceptar nuevos paradigmas y convertir las ideas en productos y servicios innovadores".

Nuestros Valores ^[4.8]

- **Pasión** por hacer.
- **Inteligencia** para darnos cuenta.
- **Generosidad** para compartir.

Los valores organizacionales surgen como fruto de los valores familiares y hoy, representan el resultado de un consenso de toda la organización. Durante el 2003 cada integrante de la organización pudo debatir y aportar a los valores y la cultura organizacional. En agosto de 2008 fueron nuevamente sometidos a votación y debate en las jornadas de integración regional. Desde la constitución del Directorio, la revisión de los valores se realiza periódicamente en ese espacio. La forma de trasmisión de los valores, es a través de diversas actividades de integración (reuniones de áreas corporativas, cursos de inducción, comités de trabajo) así como publicaciones, pero fundamentalmente es parte de la jerga cotidiana, y de relacionar actitudes y estrategias con valores.

Nuestra Forma de Trabajo

- Somos ecológicamente responsables, cuidamos el planeta utilizando y fomentando sistemas productivos que proporcionan los mejores rindes e incrementan el valor de la tierra y su capacidad productiva.
- Respetamos los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos. Somos una empresa abierta para una sociedad abierta y focalizada en el bienestar de las personas, protegiendo así los intereses de las personas y del Grupo Los Grobo.
- Desarrollamos a las personas de nuestra red, aumentando su empleabilidad, capacitándolos.
- Promovemos el cumplimiento con la normativa vigente en la cadena de valor.
- Generamos comunicación fluida e información consistente. Ofrecemos a la red y a nuestros grupos de interés, toda nuestra capacidad y conocimiento, desarrollando ámbitos para la difusión de los mismos.
- Participamos en aquellos espacios públicos donde se consensuan propuestas concretas y beneficiosas para la sociedad.

Nuestra Historia

Los Grobo se inicia a mediados de los 80' focalizando su actividad en la producción de granos. Por ese entonces, la empresa estaba constituida por una pequeña oficina, 3.500 hectáreas de campo en Carlos Casares (Provincia de Buenos Aires, Argentina), un camión y cuatro personas ejecutando las tareas, con Adolfo Grobocopatel como presidente de la compañía.

A partir de los años 90, la empresa establece redes con productores, proveedores y Pymes y crece en escala basándose en la asociatividad, conocimiento territorial, de los recursos naturales, la innovación tecnológica y la transferencia de conocimiento.

A fines de los 90, la implementación de un plan de mejora organizacional permitió a la empresa profesionalizarse y desarrollar conocimientos técnicos en el diseño de software aplicado a la producción y administración agrícola. El ordenamiento y rediseño se materializa en la sistematización de los procesos de la compañía bajo Normas de Calidad ISO 9001:2008, convirtiendo a Los Grobo en el primer productor agrícola del mundo en obtener esta certificación. En paralelo, la compañía comienza a estructurar el departamento de Gestión de Talentos y delinear políticas para el personal. En ese momento, se constituye la empresa bajo el dominio Grupo Los Grobo, mejorando tanto la estructura societaria como el nivel de gobierno.

En el 2001, Grupo Los Grobo logra sortear una de las peores crisis de la Argentina. El modelo de red demuestra ser un modelo de contención y de respuesta eficiente en contextos de alta incertidumbre. La crisis social que acompañó a la económica condujo a la empresa a profesionalizar la inversión social. A fines del 2003, los accionistas deciden establecer la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (de ahora en adelante "FERLG"). En la campaña 2008/2009, el modelo red vuelve a demostrar su fortaleza, esta vez a nivel regional ante el contexto de crisis mundial, y en forma específica en Argentina, dada la peor sequía en los últimos cuarenta años.

La cohesión de la red es posible gracias a un enfoque estratégico de Responsabilidad Social Empresaria (de ahora en adelante "RSE") alineado a la gestión diaria del negocio. La RSE es para Grupo Los Grobo, consecuencia del modelo organizacional y la aplicación transversal de prácticas sustentables. La red funciona y es competitiva si existe una visión compartida que contemple las expectativas de los diferentes Grupo de Interés (de ahora en adelante "GDI") para construir colectivamente valor económico, social y medioambiental.

Los reconocimientos a lo largo de la trayectoria

Grupo Los Grobo se ha constituido de esta manera, y a través de su propio proceso de crecimiento y aprendizaje, en una empresa innovadora, adoptando y adaptando las mejores prácticas globales en gerenciamiento de empresas, personas, medioambiente e inversión social al sector agroindustrial, lo que le ha valido varios **reconocimientos**:

- Desde el 2000, Los Grobo Agropecuaria SA tiene certificado su sistema de gestión bajo normas ISO 9001, el cual ha sido re-certificado en su formato 2008.
- Desde el 2004, Los Grobo Agropecuaria SA es la primera empresa del sector en publicar su balance y reportar su desempeño según la guía del Global Reporting Initiative (GRI).
- En 2004, Agronegocios del Plata SA (de ahora en adelante "ADP") obtiene el primer puesto en Innovación Tecnológica de Premios Arroba.
- Desde el 2006, la empresa adhiere a los principios del Pacto Global, institucionalizando sus principios en toda la organización a través de su Código de Ética.
- En 2006, Los Grobo Agropecuaria obtiene la mención especial al "Liderazgo en la Innovación por su Sistema de Gestión" de la Fundación Premio Nacional a la Calidad y el premio al "Emprendedor Solidario" del Foro Ecuménico y Social⁴.
- En 2008, la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo obtiene el reconocimiento del GRI al mejor Reporte de Intervención Comunitaria 2007⁵.
- En 2009, se obtiene el 1er Premio "Ciudadanía Empresaria" en la categoría Gran Empresa por su Gestión Orientada a la Sustentabilidad, de AMCHAM (Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina).
- En 2010, Los Grobo Agropecuaria obtiene el Premio Nacional a la Calidad -Empresa Grande de Servicios-, de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

⁴ Premio al emprendedor solidario 2006: <http://www.foroecumenico.com.ar/losgrobo06.html>

⁵ <http://www.globalreporting.org/NewsEventsPress/ReadersChoiceAwards/TheWinners.htm>

El Proceso de Crecimiento e Integración

A través del tiempo, el proceso de crecimiento de Grupo Los Grobo fue adquiriendo una escala regional y transfronteriza, proceso allanado por el conocimiento del negocio y las capacidades de gestión organizacional.

Diversos hitos, tanto en el **proceso de integración** vertical como horizontal, dan cuenta del alto grado de madurez organizacional que ha alcanzado la empresa:

- En 2003, se constituye Agronegocios Del Plata SA, expandiendo las actividades en Uruguay.
- En 2005, se constituye Tierra Roja SA, expandiendo las actividades en Paraguay.
- En 2006, se adquiere la empresa harinera Molinos Cánepa (Cánepa Hermanos SAICAYF) en la localidad de Chivilcoy (provincia de Buenos Aires, Argentina), integrando el negocio de trigo.
- En 2007, el Grupo ingresa en el paquete accionario de Uzandizaga, Perrone y Juliarena SA (de ahora en adelante "UPJ"), un reconocido acopio de la localidad de Tandil (provincia de Buenos Aires, Argentina), ampliando su red de servicios a la producción de granos.
- En 2007, se brinda un servicio de consultoría en Venezuela para la empresa PDVSA Agrícola.
- En 2008, se incorpora como socio a Pactual Capital Partners (PCP) a través de la conformación de un holding que agrupa regionalmente a Grupo Los Grobo en Argentina (GLGA) y a otras empresas en Paraguay, Uruguay y Brasil.
- En 2009, la compañía funda Grupo Los Grobo do Brasil, con actividades en los estados de Marañao, Piaui, Tocantins, Goias y Mina Gerais.
- En 2010, Grupo Los Grobo concentra toda la operación de Brasil en Ceagro Agronegocios SA (de ahora en adelante "CEAGRO").

Un nuevo contexto, nuevos desafíos ^[1.2]

Los desafíos a la gestión durante la última campaña han sido los relacionados a retomar la senda del crecimiento, luego de una campaña 08/09 con crisis internacional y una fuerte sequía en la Argentina. El Grupo Los Grobo logró superar la crisis internacional gracias a la flexibilidad de su modelo red y se encuentra fortalecida.

Se observan oportunidades en los negocios de originación, semillas, RTRS, harinas y especialidades. El contexto brinda grandes oportunidades de las que Los Grobo participará. La región en la que nos encontramos es la más prometedora a nivel mundial para el desarrollo de los agronegocios.

Un año de cambios significativos ^[2.9 y 3.11]

Cambios en la estructura de la organización

Período 05/09 al 04/10

Junio 2009: El Grupo Los Grobo adquiere por intermedio de su controlada "Los Grobo Agropecuaria S.A." una planta de acopio, secado y almacenaje de cereales en General Villegas, Provincia de Buenos Aires (Argentina), aumentando así su capacidad de acopio en 10.000 toneladas.

Octubre 2009: La empresa "Molinos Río de la Plata S.A." adquiere acciones clase "B" representativas del 50% de las acciones del "Los Grobo Sociedad de Garantía Recíproca" compartiendo con "Los Grobo Agropecuaria S.A.", sociedad controlada por Grupo Los Grobo, el capital accionario mayoritario de esta sociedad.

Diciembre 2009 / Enero 2010: Los Grobo Agro do Brasil S.A. y Paulo Alberto Fachin realizaron una operación en la cual GLGBR transfirió todos sus activos relacionados a la operación en Brasil (Los Grobo Brasil Agronegócios Ltda., Los Grobo Brasil Central Negócios de Originação Agrícola S.A. y Los Grobo Produção Agrícola Ltda.) para Ceagro Agronegócios S.A., aumentando así su participación societaria en Ceagro Agronegócios S.A. de 35% para 59,5% del capital social.

Con esa operación, Grupo Los Grobo concentró toda la operación en Brasil en Ceagro Agronegócios S.A. que ahora es un holding operacional, debajo de la cual están organizadas y unificadas las operaciones y actividades en Brasil.

Abril 2010: Grupo Los Grobo adquiere por intermedio de su controlada "Molinos Cánepa Hnos S.A.", el 100% del paquete accionario del molino harinero Viuda de Barbiero e Hijos SA, localizado en Rosario del Tala, (provincia de Entre Ríos, Argentina), aumentando así su capacidad de molienda en 130 toneladas diarias.

Un Año de Logros ^[2.9]

Las estrategias planteadas nos han permitido cumplir con nuestras metas:

- 604.655 (US\$ 000) de facturación anual del Grupo Los Grobo (Balance IFRS al 30/06/2010).
- 1.004 personas trabajan con nosotros en relación de dependencia (al 30/06/2010).
- 3.800 empresas proveedoras de bienes y servicios (insumos, siembras, cosechas, pulverizaciones, embolsado, extracción de bolsas, transportistas).
- 2.100 Productores/Clientes que comercializan con nosotros.
- 2.500.000 Toneladas de granos originadas por el Grupo.
- 162.000 Toneladas de Harina de Trigo comercializadas por la División Industrial.
- 246.000 Hectáreas sembradas por el Grupo.
- 49 Plantas de Acopio estratégicamente dispuestas.
- 49 Oficinas Comerciales ubicadas las comunidades donde Los Grobo opera.

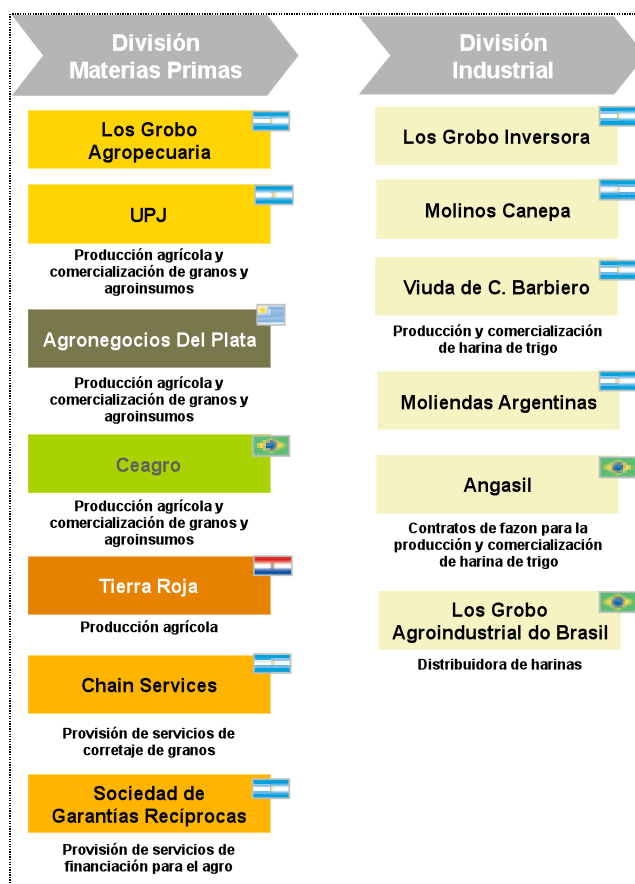
Reconocimientos obtenidos durante el último año de gestión ^[2.10]

Reconocimiento	Año	Distinguido	Institución
6° Lugar en el 1° Ranking de Multinacionales Argentinas	2009	Grupo Los Grobo	Centro Vale sobre Inversiones Internacionales Sustentables - Universidad de Columbia
Premio "Mujer Independiente del Bicentenario". Por su trayectoria y aporte a la igualdad de género en su actividad.	2009	Andrea Grobocopatel	FECOBA - Banco Ciudad
1° Premio "Ciudadanía Empresaria" en la categoría Gran Empresa por su Gestión Orientada a la Sustentabilidad.	Noviembre 2009	Grupo Los Grobo	AMCHAM (Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la República Argentina)
Ranking 50 Mejores Empresas para Trabajar en Argentina	Octubre 2009	Grupo Los Grobo	Great Place To Work
Distinción: "Unidos en Derechos y Responsabilidades"	Marzo 2010	Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo	Organización Integración Infantil Argentina.

Principales Negocios y Mercados [2.1 a 2.8]

Grupo los Grobo es un grupo económico formado por diferentes empresas que operan en diversos países de América latina. A su vez, cada una de estas empresas se encuentra posicionada en un tipo de división, según el producto y/o servicio que se encuentre brindando dentro de la cadena agroindustrial.

Así, las empresas se han clasificado según el siguiente esquema:



División Materias Primas

Presencia por País

Grupo Los Grobo tiene actividades permanentes en Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay.

Argentina

- **Los Grobo Agropecuaria** es una compañía de producción, acopio y comercialización de granos en Argentina, con operaciones principalmente en la Región Pampeana, la mayor zona agrícola del país. Es un referente líder dentro del sector de agronegocios en Argentina.
- **UPJ** es una empresa radicada en el sudeste de la provincia de Buenos Aires que presta servicios, produce, acopio y comercializa granos e insumos.

Brasil

- **Ceagro** es una empresa que opera en los estados de Goiania, Minas Gerais, Marañao, Piaui y Tocantins con foco en los servicios, la producción, el acopio y la comercialización de granos e insumos.

Uruguay

- **Agronegocios del Plata** es una compañía que provee servicios, produce y comercializa granos e insumos en Uruguay. Se ha consolidado como el segundo exportador de granos de ese país y lidera la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizacionales en los agronegocios.

Paraguay

- **Tierra Roja** es una empresa paraguaya dedicada a la producción de granos. Fundada en el año 2004, pretende contribuir al desarrollo productivo y comercial de Paraguay.

Negocios y Servicios

Producción Agrícola y Comercialización de Granos y Agroinsumos

Grupo Los Grobo es impulsor de novedosas formas asociativas con productores y contratistas para la producción de cultivos de granos, bajo un sistema de producción sustentable. Desde las empresas que realizan producción agrícola, se implementa un sistema de producción innovador que proporciona a sus clientes mejores rindes, incrementa el valor de la tierra y su capacidad productiva. Así, Grupo Los Grobo facilita a sus socios el acceso al uso de prácticas como siembra directa, balances nutricionales plurianuales, información geo-referenciada, manejo sitio específico de nutrientes, manejo integrado de plagas y malezas, interseembra, ensayos, así como sus servicios de gestión y auditoría de planteos productivos y trazabilidad de procesos.

También se realizan negocios con cultivos de grano, como trigo, maíz, soja, girasol, sorgo y colza, tanto para el mercado interno como externo. Se brindan servicios diferenciados a los clientes que incluyen, desde el acopio tradicional de cereales hasta el corretaje. El Grupo Los Grobo posee un extenso conocimiento de las prácticas de mercado, operaciones forward, canjes, disponibles y futuros.

La estructura de almacenaje, estratégicamente distribuida, brinda una logística ágil y eficaz para que las cosechas sean rápidamente almacenadas. A esto se le suma, servicios de extracción de silo bolsa, acondicionamiento de mercadería física, muestreo por calidad, seguimiento y control de la mercadería en tránsito y alternativas en la logística.

Una amplia gama de agroinsumos brinda la solución adecuada a cada planteo tecnológico para la producción de cultivos. Los depósitos zonales, mejoran los tiempos de respuesta a los requerimientos de clientes al encontrarse distribuidos en forma complementaria y estratégica junto a la estructura de almacenaje. Para la producción de trigo, la multiplicación y almacenaje de semillas bajo normas de calidad internacional permite asegurar siempre la provisión de material genético de calidad superior.

Para flexibilizar las operaciones y agilizar los servicios, las estructuras de almacenaje y la infraestructura para el depósito de agroinsumos se han integrado en unidades denominadas “Centros de Servicios Integrados”. A su vez, se cuenta con servicio de transporte tanto propio como de terceros que permite proveer servicios logísticos integrados: camiones, embolsado, extracción y cupos.

Servicios de Corretaje

Grupo Los Grobo pone a disposición de los participantes de la cadena agroalimentaria, la posibilidad de operar en los mercados de futuros tanto de Argentina, de Brasil y de Estados Unidos y en los mercados de granos de todos los puertos argentinos, uruguayos, paraguayos y brasileños. Se brinda asesoramiento y se diseñan estrategias convenientes para la comercialización de granos, facilitando la realización de coberturas de precios, la administración de canjes y la gestión de riesgo.

Asesoramiento y Operatoria Financiera

Grupo Los Grobo ofrece productos financieros innovadores para el agro, vinculando la actividad con los mercados de capitales. Esto permite financiar operaciones por canje, avalando préstamos a pymes de la cadena de valor, a través de **Los Grobo Sociedad de Garantía Recíproca (SGR)**. Esto permite también efectuar descuentos de cheques y desarrollar negocios de capitales como los Fideicomisos Financieros. En el año 2009, Los Grobo Agropecuaria emitió Obligaciones Negociables (ON) por un valor de U\$S 20 millones.

División Industrial

Producción y Comercialización de Harinas

A través de los molinos harineros **Los Grobo Inversora, Molinos Canepa, Viuda de C. Barbiero y Moliendas Argentinas**, Grupo Los Grobo se ha posicionado como el cuarto Grupo molinero de Argentina y el cuarto Grupo exportador a Brasil, alcanzando una capacidad de molienda de 900 TN diarias.

La harina se exporta y distribuye a varios países de Sudamérica. A su vez, el Grupo cuenta en Brasil con un contrato de fazón para la producción de harina en el Molino **Angasil**, lo que eleva la molienda total de Grupo Los Grobo a 1.000 TN diarias.

La integración en la cadena de trigo se encuentra materializada a través de la distribuidora de harinas del Grupo, operado por medio de **Los Grobo Agroindustrial do Brasil**; con la cual, se comercializa harina producida tanto en Argentina como en Brasil.

Grupo Los Grobo y la Cadena de Valor

Grupo Los Grobo es un grupo de producción y procesamiento de granos pero fundamentalmente es un grupo de prestación de servicios. Grupo Los Grobo facilita los procesos de creación de valor sostenible para los diversos grupos de interés con los que se relaciona. Participa en distintos eslabones de la cadena de los alimentos coordinando y articulando, dentro de la misma, a sus distintos actores, productores, proveedores, científicos, técnicos y actores sociales.

El Grupo Los Grobo posee experiencia y ha desarrollado competencias organizacionales clave para ser competitivo. Algunas de estas son: integración, diversificación geográfica, modelo en red, tecnología agrícola superior y eficiente, probada experiencia y solidez, calidad e innovación.

Grupo Los Grobo se posiciona en la red agroalimentaria como el proveedor de productos de alta calidad y soluciones innovadoras que generen valor diferenciado logrando la fidelidad y satisfacción de los clientes. El objetivo es elaborar productos confiables y seguros, seleccionando las mejores materias primas y comprometiéndose a una mejora continua en la calidad de los procesos.

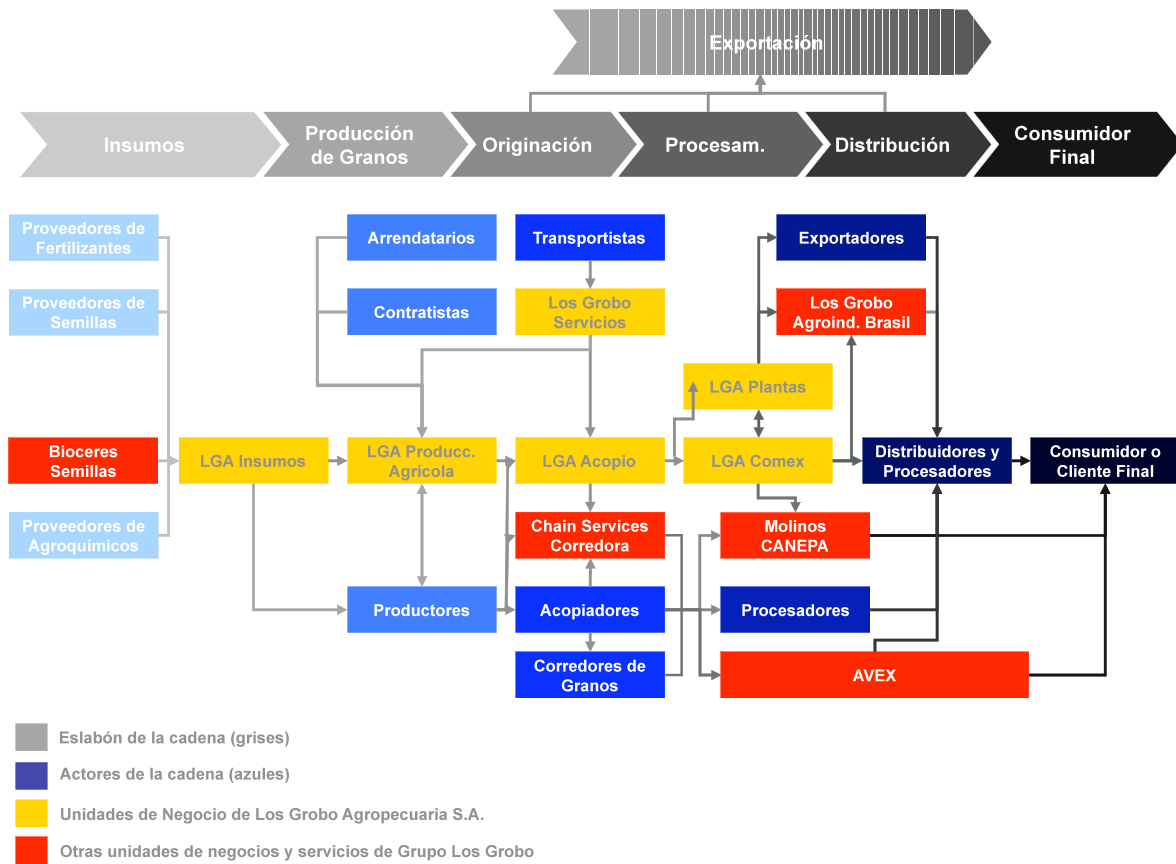
Grupo Los Grobo trabaja en red con productores y proveedores de servicios y posee una extensa trayectoria para gerenciar negocios y productos de alta calidad. La propuesta de valor consiste en acompañar a los clientes y proveedores donde no tienen fortalezas. Grupo Los Grobo brinda servicios de logística, de acondicionamiento de mercaderías, financieros, información, manejo del riesgo, precio, asesoramiento técnico y asesoramiento en la gestión entre otros.

La posición en la cadena de valor y el esquema de participación en cada eslabón, definen los mercados en los que se opera y por consiguiente los clientes a los que se atienden. La cadena involucra: el desarrollo de insumos agrícolas (específicamente semillas), y su venta y distribución junto con agroquímicos y fertilizantes; la gestión de la producción agrícola sobre campos arrendados; el servicio de logística; la comercialización de productos agrícolas propios y de terceros, tanto para mercado interno como para exportación; y el procesamiento de trigo y la elaboración y comercialización de harinas.

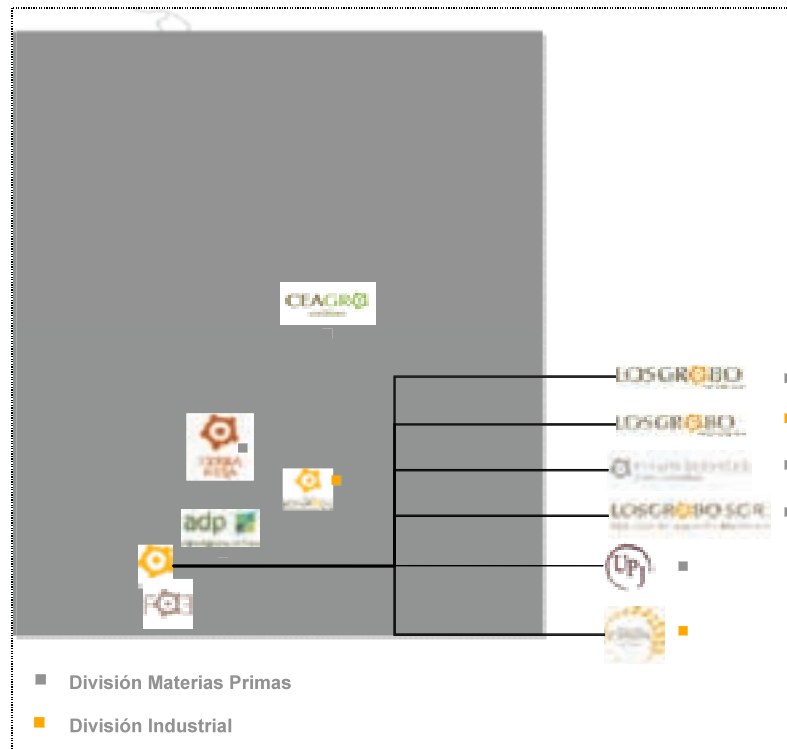
Esta estructura de operaciones múltiples y en red determina una gran variedad de clientes y de servicios, estableciendo sinergias entre las empresas del Grupo y conformando una base de 5.000 clientes y 3.800 proveedores de bienes y servicios.

Las empresas del Grupo Los Grobo son parte de la red que trasciende las fronteras territoriales como manifestación de la cultura de cooperación e integración. Replicando las mejores prácticas dentro de las empresas del Grupo y en la red en general, buscamos compartir el conocimiento de las regiones y crecer en forma conjunta.

Como se ha visto hasta aquí, el Grupo se encuentra horizontal y verticalmente integrado en el Mercosur proveyendo servicios en toda la cadena de valor. A modo de ejemplo para las operaciones en Argentina, el siguiente esquema refleja la interrelación de transacciones entre las distintas divisiones descriptas y las áreas que las componen, con los productos y servicios a los que dan origen.



Distribución geográfica de nuestra estructura operativa



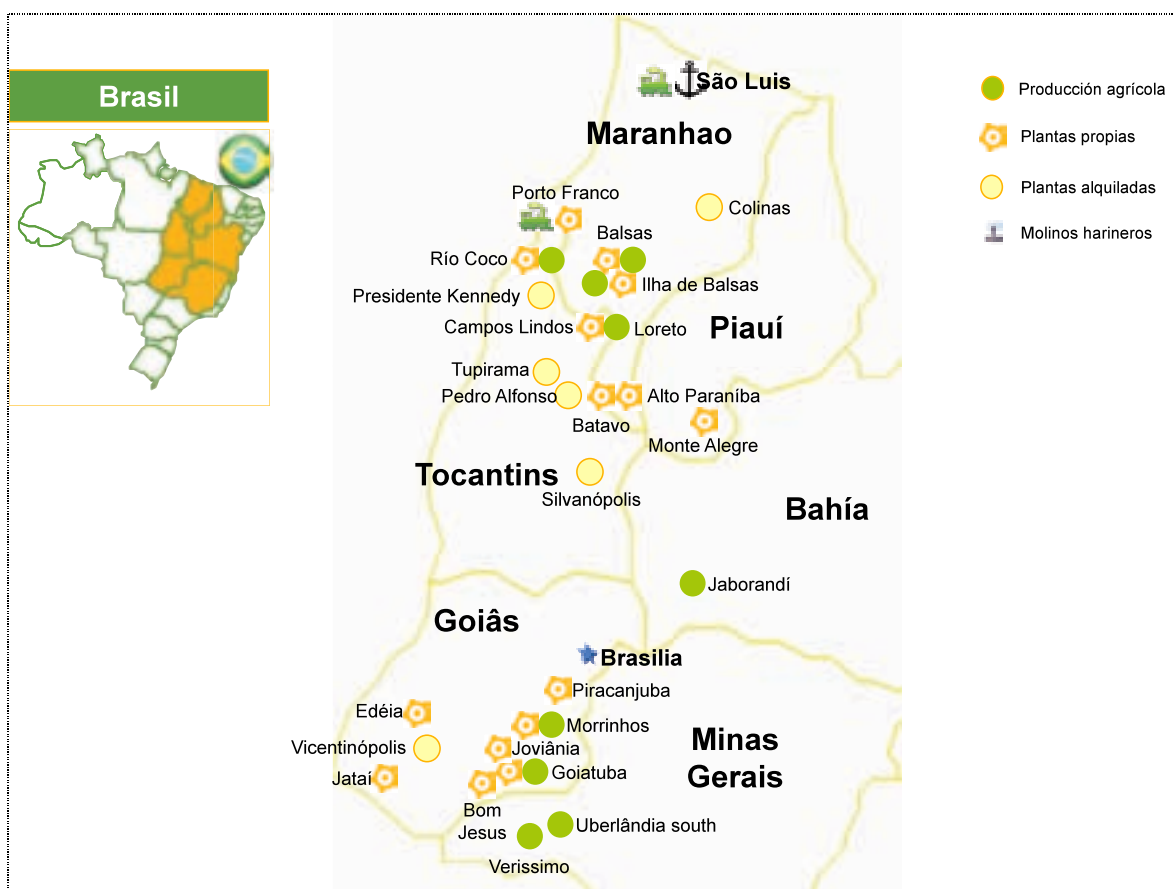
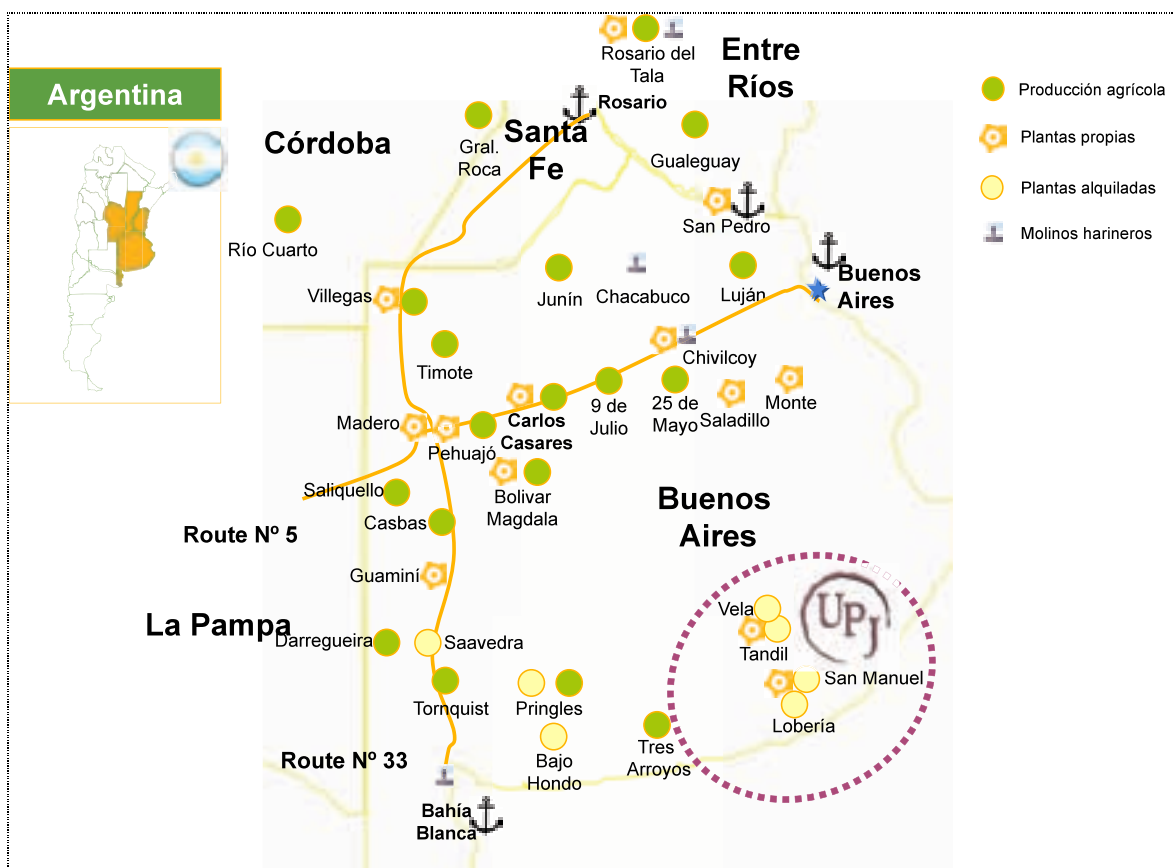
La Red en la Región

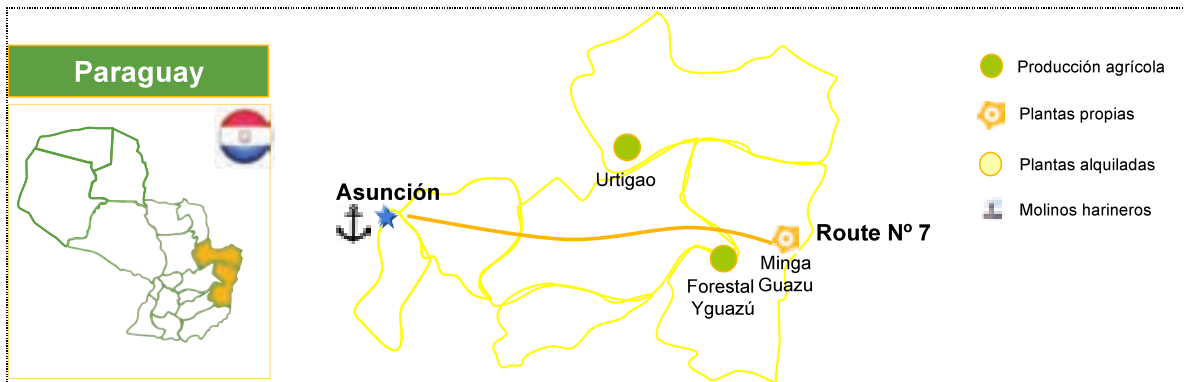
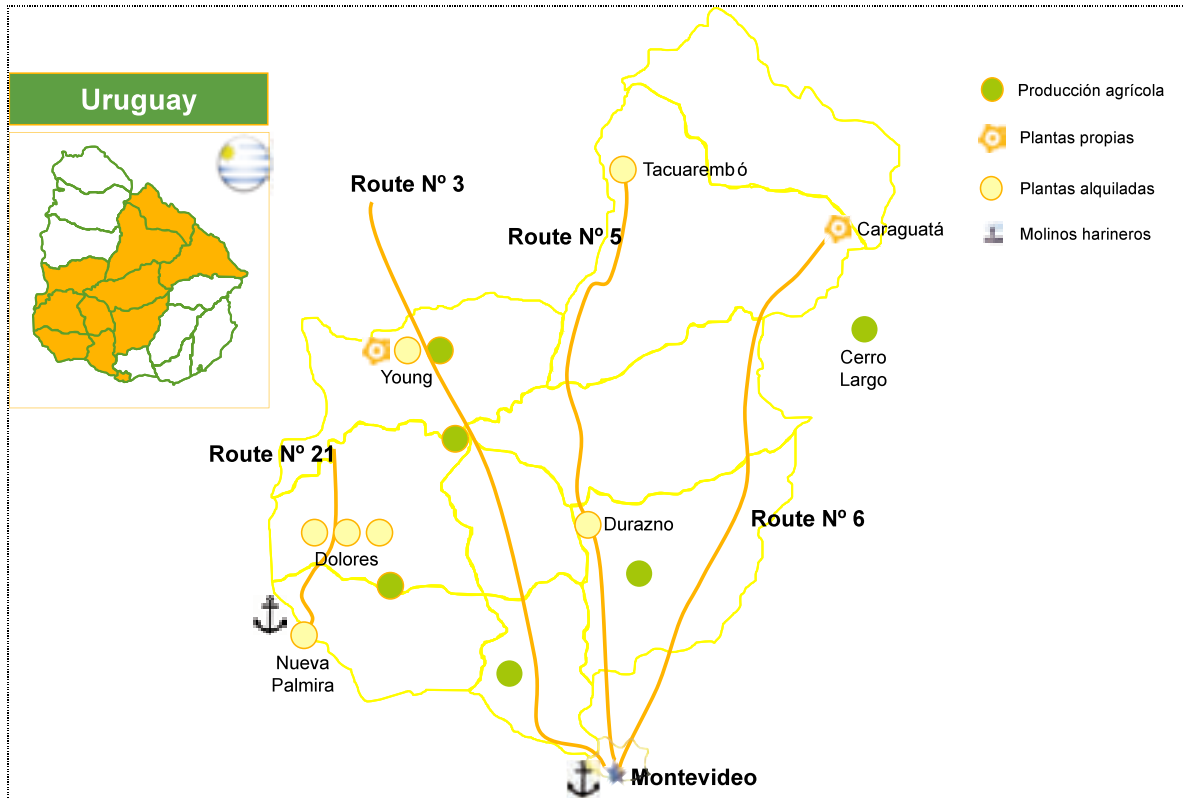
La estructura de negocios de Grupo Los Grobo está organizada bajo el modelo de una empresa red.

La Red en la Región está compuesta por:

- Una red de 40 Ingenieros Agrónomos encargados de gerenciar la producción agrícola tanto en campos propios como alquilados.
- Una red comercial con 49 Plantas de Acopio, dispuestas estratégicamente para estar cerca del cliente y con representantes comerciales de Los Grobo en cada comunidad.
- Una red de aproximadamente 3.800 empresas proveedoras de bienes y servicios (insumos, siembras, cosechas, pulverizaciones, embolsado, extracción de bolsas, transportistas).
- Una red de distribución de harinas, proveedores de productos (insumos, semillas, fertilizantes, tecnología de información) y propietarios de tierra donde se realizan por año 400 contratos de arrendamientos o aparcería.
- Un total de 1004 colaboradores contratados en forma directa (al 30/06/2010).

La red comercial articula con la red de producción agrícola, con la red de acopio de granos y venta de agroinsumos, lo que puede verse en los siguientes mapas para los distintos países:







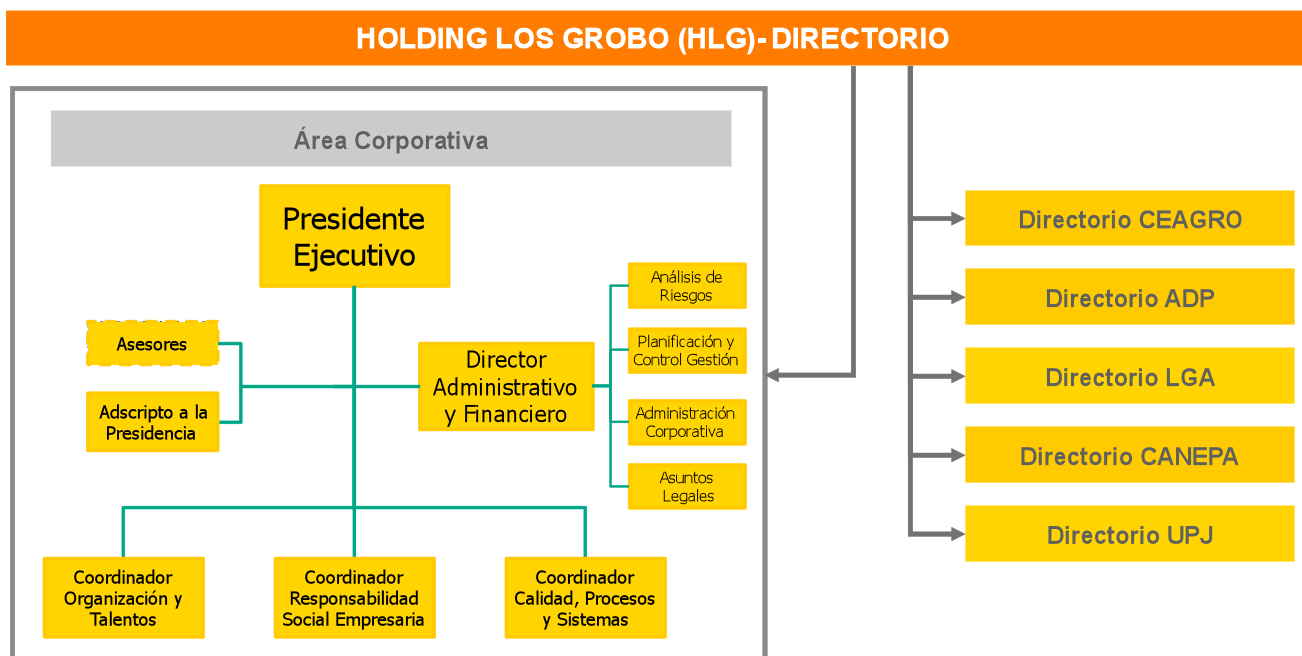
Gobierno y Ética Empresarial

Gobierno [4.1 a 4.10]

Grupo Los Grobo se compone de un conjunto de empresas en las que los accionistas tienen invertido su capital. Las reglas que rigen la relación entre los propietarios están plasmadas en un “Acuerdo de Accionistas”, que además de las normas internas de funcionamiento, determina la forma de aplicar la voluntad del conjunto y fija qué asuntos se reservan como tales.

El Directorio es la unidad de conducción y máximo órgano de gobierno, encargado de dirigir los negocios del Grupo, más allá de la forma jurídica, localización o actividad a la que se dediquen las empresas que lo componen.

Los Accionistas reciben información por parte del Directorio trimestralmente y aprueban el balance en la Asamblea anual de accionistas. Por otro lado, los colaboradores comunican sus recomendaciones de gestión y sus expectativas, principalmente a través de la encuesta anual de clima laboral, aunque hay otras herramientas disponibles que se describen más adelante.



Enfoque de Gestión

POLÍTICA DE GOBIERNO CORPORATIVO

CONTEXTO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADO ESPERADO
<p>El Directorio, es la unidad de conducción y máximo órgano de gobierno, encargado de dirigir los negocios del Grupo, más allá de la forma jurídica, localización o actividad a la que se dediquen las empresas que lo componen.</p> <p>Por otro lado, el buen gobierno corporativo es clave para la conducción ética de los negocios de la compañía y debe orientarse bajo los lineamientos del desarrollo sustentable.</p> <p>De esta manera, el Directorio asegura un correcto desempeño económico, ambiental y social en la organización simultáneamente en cada uno de los procesos, áreas y unidades de negocio de la compañía.</p>	<p>Orientar el accionar del Directorio para facilitar que la toma de decisiones de este órgano de gobierno, se encuentre basada en un estilo de conducción ético, que tome en cuenta los conceptos de desarrollo sustentable, alineándolos con los objetivos de todos los GDI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar a la gestión y difundir las mejores prácticas en materia de Buen Gobierno Corporativo, que permitan reforzar la estrategia global del Directorio, facilitando su buena conducción en términos éticos, garantizando la independencia y el liderazgo de éste órgano. • Generar información confiable y transparente para los diversos GDI en relación a la gestión económica, social y medioambiental y el desempeño ético del Directorio y de la compañía. • Asegurar que las decisiones tomadas por el Directorio impacten en negocios e iniciativas justas y equitativas para todos los GDI y se orienten de acuerdo a los valores y cultura de la organización en materia de ética empresarial. • Prevenir potenciales riesgos para la compañía y el Directorio en cuestiones éticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los tomadores de decisiones en Los Grobo posean la más alta calidad ética en el desempeño de sus funciones. • Contar con herramientas de gestión ética que garanticen el óptimo funcionamiento del órgano de gobierno. • Lograr que las decisiones del Directorio contribuyan al cumplimiento de la visión y misión de la organización desde una perspectiva ética. • Alcanzar una cultura de trabajo orientada en los valores de justicia y equidad. • Garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos construyendo colectivamente valor económico, social y medioambiental. • Captar mercados, inversores y empleados interesados en empresas con una gestión transparente. • Contar con herramientas de gestión para dirimir conflictos de tipo éticos.

Estructura de Cargos Desempeñados ^[4.2]

La estructura de cargos en Grupo Los Grobo se corresponde con un diseño relativamente más horizontal que de típica estructura piramidal, lo que es funcional al diseño organizacional en red que la misma posee.

A continuación puede observarse un esquema, describiendo las funciones con mayor responsabilidad desde una perspectiva ética:

CARGO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ^[4.5]
Directorio	<ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo colegiado que asume la conducción de las empresas que conforman Grupo Los Grobo. En la actualidad los directores son 11 de los cuales 2 son independientes ^[4.3]. Para seleccionar a los integrantes y definir sus remuneraciones existe un Comité de Gestión ^[4.7] de talentos, compensaciones, nominaciones y gobierno corporativo conformado por dos directores externos y dos directores internos. Es su responsabilidad proponer la política de remuneración y beneficios de la compañía y la fijación de normas y procedimientos inherentes a la selección de directores y ejecutivos clave. El perfil de los ejecutivos clave es definido por el mismo comité de acuerdo a las necesidades de la organización. • El Directorio es el responsable de evaluar el desempeño económico, ambiental y social de la organización. La evaluación se realiza a través de seguimiento de indicadores de desempeño y los mismos se vuelcan en la memoria y balance anual confeccionado de acuerdo a los lineamientos del Global Reporting Initiative en su versión G3 ^[4.9]. • Son funciones del Directorio, analizar y evaluar nuevas oportunidades de negocio, inversiones y/o participaciones, solicitar intervención y acuerdo a la Asamblea de Accionistas siempre que corresponda, preaprobar la memoria, balance general y estado de resultados de cada una de las empresas del Grupo, controlar mensualmente su evolución y el resultado, gestionar la información a través de indicadores mensuales, comparar resultados de la gestión con los de otras empresas poseedoras de mejores prácticas, presentar trimestralmente un

CARGO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES [4.5]
	informe electrónico y toda documentación complementaria que resulte necesaria a los accionistas.
Áreas Corporativas	Se han creado áreas que atraviesan transversalmente a toda la organización, actuando como plataforma para guiar y dar soporte a cada una de las unidades de negocio, alineando la forma en que se gestionan los negocios en toda la región.
Director Ejecutivo	Es una figura que desempeña funciones delegadas por el Directorio en relación al área específica en la cual actúa.
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de una empresa. • La posición que éste ocupa implica gestionar los recursos con los que cuenta la empresa a efectos de alcanzar los resultados esperados por el directorio.
Gerente de Área	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de una unidad de negocio, área o sector. • La actividad de los gerentes está fundamentalmente orientada a lograr resultados a través de su equipo de trabajo.

Nuestra Ética Empresarial [4.6]

“...Creemos que el desarrollo de reglas y mecanismos de control previenen los conflictos con los grupos de interés y facilitan los procesos de creación de valor conjunto. Es por ello que, como parte de nuestra estrategia para prevenir riesgos en materia económica, social y ambiental, adherimos voluntariamente a un conjunto de normas y recomendaciones para orientar, de acuerdo a los valores y cultura de la organización, el desempeño ético de todos los integrantes de la misma y de su cadena de valor.” (Gustavo Grobocopatel, Presidente de Grupo Los Grobo)

El Directorio, como máximo órgano de gobierno, es el responsable de velar por el desempeño ético de los miembros de la organización y el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales. Las verificaciones externas, validan el sistema de gestión adoptado y el cumplimiento de las normas aplicables a la compañía.

Marco de referencia General

Grupo Los Grobo tiene por misión ser el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y su entorno. Es por ello que, a través de acciones cotidianas, Los Grobo se constituye en un actor comprometido con las circunstancias que determinan la puesta en práctica y promoción de los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, comunitarios, ambientales y de incidencia colectiva.

Desde 2005, Grupo Los Grobo adhiere y difunde los diez Principios del Pacto Global de Naciones Unidas, referidos al compromiso con derechos humanos, los derechos laborales, la protección del medio ambiente y la lucha contra la corrupción y presenta a dicha organización las CoP's.

Marco de referencia para el buen Gobierno Corporativo

Para evaluar el desempeño del Directorio en materia de Gobierno Corporativo, Grupo Los Grobo ha suscripto y se alinea voluntariamente al Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones (IAGO)⁶.

Una vez por año, se realiza una autoevaluación conjunta sobre el funcionamiento del Directorio de acuerdo a un sistema a través del cual contrastamos nuestras actividades respecto a lo que se considera como buenas prácticas.

Existe un Director que se ha capacitado en The National Association of Corporate Directors con el fin de transmitir las mejoras prácticas de otros países. Este Director también ha participado en reuniones del Global Corporate Governance Forum, IFC y OECD relacionadas con Corporate Governance.

3 Más información en la Web: <http://www.iago.org.ar/iago/>

Las prácticas de buen gobierno corporativo apuntan a que la empresa, además de maximizar sus ganancias, ejerza sus funciones con responsabilidad y transparencia. Asimismo, prevé un procedimiento para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno y entre éste y los accionistas.

Marco de referencia para el Público Interno y la Cadena de Valor

El Código de Ética contiene los valores y principios éticos que deben ser considerados por todos los miembros de la organización, incluyendo al Directorio, a la hora de tomar decisiones y actuar. A su vez, las Políticas, actúan como una guía más específica para orientar el accionar diario y las decisiones de negocios en cada área de gestión en relación a sus funciones.

Proceso de Control y Precaución

El Manual para la Resolución de Conflictos, establece un proceso claro para reportar e informar irregularidades asociadas a los principios éticos promovidos por Grupo Los Grobo.

El Comité de Ética es el responsable de velar por el cumplimiento del Código de Ética. La misión del Comité es “resolver de forma transparente y equilibrada los conflictos suscitados en torno al tratamiento de cuestiones graves que generan dilemas entre partes, conflictos entre los intereses personales y los de la organización o aquellas situaciones que violentan o ponen en peligro el respeto y promoción de los principios éticos del Grupo”.

Existe un **mapa de riesgo de las empresas del Grupo**, basado en el principio de precaución. En el mismo se establece el nivel de riesgo en función de su probabilidad de ocurrencia e impacto en relación al nivel de riesgo que cada empresa está dispuesta a asumir. Para ello existen distintas herramientas de gestión que permiten medir el riesgo potencial, para la salud económica, social y ambiental de la empresa. A partir de los resultados obtenidos se definen estrategias que permitan eludir, mitigar y/o compartir el riesgo. Las decisiones tomadas pueden llegar a incluir el cese de actividades altamente riesgosas.

Canal de Comunicación ^[4.4]

Existe un canal de comunicación directo para todos los grupos de interés que se relacionan con Grupo Los Grobo (dirección de la empresa, colaboradores, proveedores, clientes, etc), denominado Resguarda, para informar sobre irregularidades que atenten contra el Código de Ética, el patrimonio de la compañía o el buen clima laboral.

Herramienta de Gestión y Reporte ^[4.4]

Grupo Los Grobo utiliza el modelo propuesto por el Global Reporting Initiative (GRI) en su versión G3 como una herramienta para controlar la gestión y comunicar sus resultados a todos los Grupos de Interés con los que se relaciona. El modelo fue creado para que cualquier empresa pueda informar su desempeño de sustentabilidad, considerando las dimensiones económicas, sociales y ambientales. El reporte es aplicable en cualquier región geográfica, tipo de negocio y tamaño de empresa, creando de esta manera una estandarización en el tipo de información desplegada, aportando transparencia y permitiendo la comparabilidad.



Participación e Involucramiento con los Grupos de Interés [4.14 a 4.17]

Para definir la estrategia general de sustentabilidad y ofrecer propuestas adecuadas de largo plazo que consideren las dimensiones económica, social y medioambiental, Grupo Los Grobo ha identificado aquellos grupos de interés con los que se relaciona y que considera prioritarios -Accionistas, Colaboradores, Medioambiente, Proveedores, Clientes, Comunidades rurales, Estado y Sociedad Civil- y lleva adelante diversas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial tendientes a agregar valor y atender sus demandas. [4.4]

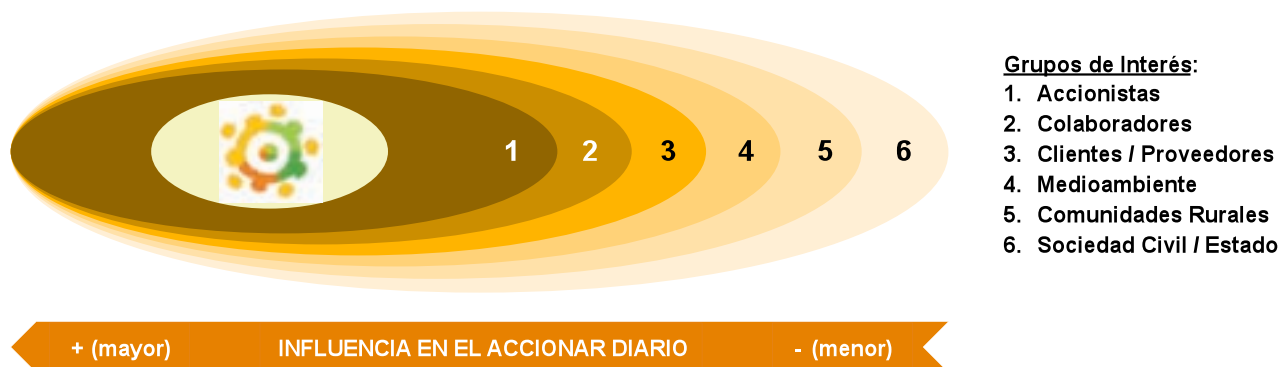


Los grupos de interés son identificados y seleccionados de acuerdo a las siguientes dimensiones:

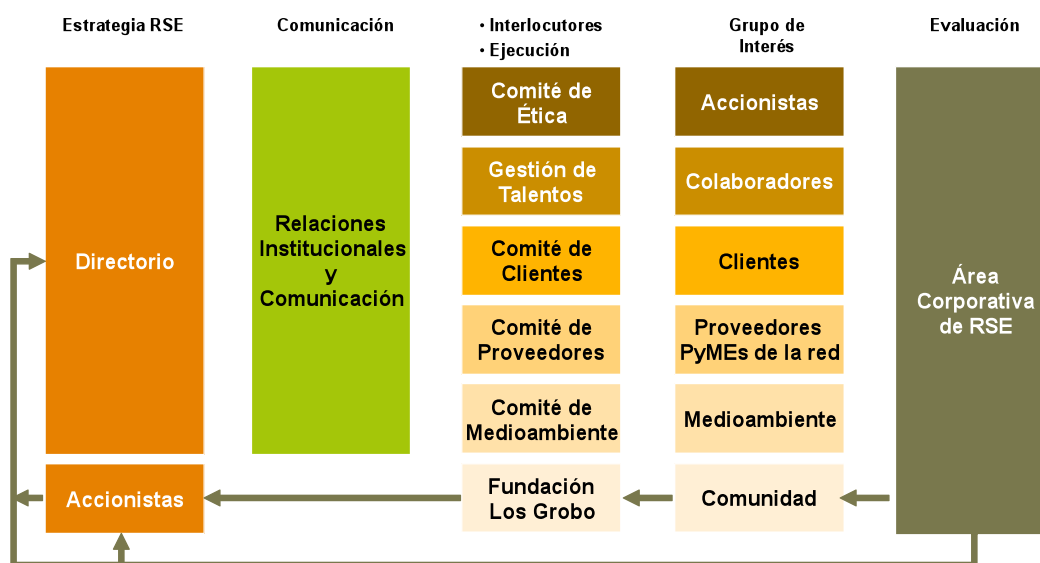
Dimensiones	Descripción
Responsabilidades compartidas	Personas, grupos o temas con las que se tienen o tendrán responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
Influencia recíproca	Personas, grupos o temas que tienen o tendrán posibilidades de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y/o sobre los cuales la empresa ejerce influencia.
Cercanía	Personas, grupos o temas con las que interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la compañía o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de sus zonas de influencia.
Dependencia	Personas y grupos que más dependen del desempeño de la compañía en materia económica, social y ambiental.
Representación	Personas que a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas frente a la empresa. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, Organizaciones de la Sociedad Civil, representantes sindicales, etc.

Se han identificado a los distintos GDI y categorizado según la interrelación de cada una de las dimensiones consideradas previamente, determinando, por lo tanto, cuáles tienen mayor influencia sobre el accionar cotidiano de la compañía.

Esto puede verse gráficamente en el siguiente esquema:



Los Grupos de Interés se relacionan formalmente con la compañía en diversos espacios de diálogo denominados comités. Los comités, compuestos por representantes de diferentes áreas y unidades de negocio, son responsables de analizar oportunidades para mejorar el vínculo de la empresa con su entorno, promover la difusión de conocimiento e información, favorecer la expansión de los negocios, la implementación de inversiones sociales conjuntas, la ejecución de planes de acción basados en conceptos de RSE, la resolución anticipada de potenciales conflictos y la obtención de resultados ganar-ganar.



El conocimiento respecto a las demandas más importantes de los grupos de interés se obtiene utilizando herramientas de recolección de información tales como: encuesta de clima laboral, encuestas a clientes, encuestas a proveedores, reuniones multistakeholders, entre otras.

Los empleados del Grupo pueden comunicarse con el Directorio a través del “Programa de desayunos con Directores”, “Programa de visitas de Directores a plantas”, “Talleres de Integración” y canalizar sus demandas a través de la “Encuesta de Clima Organizacional” que se realiza todos los años. Existen elementos de comunicación transversales a la gestión de la empresa como las auditorías internas y externas, y la Jornada Anual de Desarrollo Sustentable [4.4].

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA LOS GDI

Accionistas	Colaboradores	Clientes	Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Convenio de Accionistas • Reunión de Accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de clima laboral • Focus group • Talleres de integración • Desayuno con Directores • Visita de Directores a plantas • Encuestas por evento • Evaluación anual de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de satisfacción de clientes • Encuestas por evento • Jornada anual con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de proveedores • Desayuno anual con proveedores • Evaluación anual de desempeño
Medioambiente	Comunidad	Sociedad Civil	Estado
<ul style="list-style-type: none"> • Agroecoindex y Sistema Campos • Diálogo con ONG's medioambientales 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo canalizado a través de las Fundaciones del Grupo • Jornada de evaluación de programas con la comunidad • Jornada anual de Desarrollo Sustentable 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en espacios de debate • Articulación en programas conjuntos con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías • Espacios de debate y diálogo público-privado • Programas de articulación público-privada

A continuación mostramos las principales preocupaciones de los grupos de interés en relación a las actividades y desempeño de la compañía, en función de las dimensiones más relevantes:

Grupo de Interés	Herramienta de Recolección de Información	Principales Características en la relación con GDI	Valores / Ética	Eco-nómico	Ambien-tal	Social	Legal
Accionistas	Convenio de Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> Orgullo respecto a la identidad, valores e historia Cumplir con lo pactado en el convenio de accionistas Capacitar a los futuros accionistas en el negocio Mantener una gestión ética y responsable de los recursos materiales, humanos y ambientales Lograr la sostenibilidad de la organización manteniendo los valores de sus fundadores en el largo plazo Aumentar el valor de la compañía Aumentar el EBITDA Mantener una comunicación fluida y transparente con los diferentes grupos de interés Fortalecer la capacidad de innovar Lograr la excelencia en la atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • •
Colaboradores	Encuesta de "Clima Organizacional" Focus Group	<ul style="list-style-type: none"> Accionistas y Directores de integridad y consistencia en la dirección de la empresa Confiar en las personas para las que trabajan Confiar en las capacidades de los gerentes para la conducción del negocio y coordinación de recursos Pertenecer, sentirse parte y participar en la toma de decisiones relevantes Contar con posibilidades de crecimiento y desarrollo Obtener una remuneración acorde a sus responsabilidades Ser reconocidos y tratados equilibradamente en términos de recompensa Disfrutar del ambiente y compartir la cultura de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • •

Grupo de Interés	Herramienta de Recolección de Información	Principales Características en la relación con GDI	Valores / Ética	Eco-nómico	Ambien-tal	Social	Legal
		Ser valorados y respetados como individuos Tener equilibrio entre la vida personal y laboral Mantener una comunicación abierta y transparente Sentir que no existe favoritismo y ningún tipo de discriminación Estar orgullosos del trabajo personal, del trabajo en equipo y de la empresa Participar del negocio central de la compañía Participar en el proceso de toma de decisiones Obtener capacitación para ser competitivos y desarrollarse profesionalmente	•			•	
		Tener equilibrio entre la vida personal y laboral Mantener una comunicación abierta y transparente Sentir que no existe favoritismo y ningún tipo de discriminación Estar orgullosos del trabajo personal, del trabajo en equipo y de la empresa Participar del negocio central de la compañía Participar en el proceso de toma de decisiones Obtener capacitación para ser competitivos y desarrollarse profesionalmente	•			•	
		Mantener una comunicación abierta y transparente Sentir que no existe favoritismo y ningún tipo de discriminación Estar orgullosos del trabajo personal, del trabajo en equipo y de la empresa Participar del negocio central de la compañía Participar en el proceso de toma de decisiones Obtener capacitación para ser competitivos y desarrollarse profesionalmente	•			•	
		Sentir que no existe favoritismo y ningún tipo de discriminación Estar orgullosos del trabajo personal, del trabajo en equipo y de la empresa Participar del negocio central de la compañía Participar en el proceso de toma de decisiones Obtener capacitación para ser competitivos y desarrollarse profesionalmente	•			•	
		Estar orgullosos del trabajo personal, del trabajo en equipo y de la empresa Participar del negocio central de la compañía Participar en el proceso de toma de decisiones Obtener capacitación para ser competitivos y desarrollarse profesionalmente	•			•	
		Participar del negocio central de la compañía Participar en el proceso de toma de decisiones Obtener capacitación para ser competitivos y desarrollarse profesionalmente	•			•	
		Participar en el proceso de toma de decisiones Obtener capacitación para ser competitivos y desarrollarse profesionalmente	•			•	
		Obtener capacitación para ser competitivos y desarrollarse profesionalmente	•			•	
		Principales Características en la relación con GDI Obtener productos y servicios de calidad Obtener precios competitivos Ser escuchados, atendidos cordialmente y con prontitud Trabajar con seguridad y manejo de riegos Recibir el producto o servicio en tiempo y forma Contar con opciones de servicio de postventa Solucionar sus problemas eficazmente Conocer el proceso de seguimiento de los problemas Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Obtener productos y servicios de calidad Obtener precios competitivos Ser escuchados, atendidos cordialmente y con prontitud Trabajar con seguridad y manejo de riegos Recibir el producto o servicio en tiempo y forma Contar con opciones de servicio de postventa Solucionar sus problemas eficazmente Conocer el proceso de seguimiento de los problemas Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Ser escuchados, atendidos cordialmente y con prontitud Trabajar con seguridad y manejo de riegos Recibir el producto o servicio en tiempo y forma Contar con opciones de servicio de postventa Solucionar sus problemas eficazmente Conocer el proceso de seguimiento de los problemas Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Trabajar con seguridad y manejo de riegos Recibir el producto o servicio en tiempo y forma Contar con opciones de servicio de postventa Solucionar sus problemas eficazmente Conocer el proceso de seguimiento de los problemas Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Recibir el producto o servicio en tiempo y forma Contar con opciones de servicio de postventa Solucionar sus problemas eficazmente Conocer el proceso de seguimiento de los problemas Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Contar con opciones de servicio de postventa Solucionar sus problemas eficazmente Conocer el proceso de seguimiento de los problemas Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Solucionar sus problemas eficazmente Conocer el proceso de seguimiento de los problemas Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Conocer el proceso de seguimiento de los problemas Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Obtener de la organización nuevas oportunidades de negocios Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Reducir los costos de transacción Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Contar con agilidad en la gestión de la papelería Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Relaciones basadas en la transparencia, con acceso a información Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Estar satisfechos con el trabajo Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Tener derecho a elegir	•	•		•	
		Recibir un trato equitativo Tener agilidad en los procesos Obtener apoyo financiero para capital de trabajo, inversiones y actualización tecnológica Mantener con la compañía relaciones de largo plazo Trabajar con previsibilidad de demandas futuras de productos y servicios Obtener el pago a sus productos y servicios en tiempo y forma Tener acceso a la información sobre necesidades de la organización Obtener posibilidades de transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas de gestión Posibilitar la generación conjunta de valor Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Tener agilidad en los procesos Obtener apoyo financiero para capital de trabajo, inversiones y actualización tecnológica Mantener con la compañía relaciones de largo plazo Trabajar con previsibilidad de demandas futuras de productos y servicios Obtener el pago a sus productos y servicios en tiempo y forma Tener acceso a la información sobre necesidades de la organización Obtener posibilidades de transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas de gestión Posibilitar la generación conjunta de valor Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Obtener apoyo financiero para capital de trabajo, inversiones y actualización tecnológica Mantener con la compañía relaciones de largo plazo Trabajar con previsibilidad de demandas futuras de productos y servicios Obtener el pago a sus productos y servicios en tiempo y forma Tener acceso a la información sobre necesidades de la organización Obtener posibilidades de transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas de gestión Posibilitar la generación conjunta de valor Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Mantener con la compañía relaciones de largo plazo Trabajar con previsibilidad de demandas futuras de productos y servicios Obtener el pago a sus productos y servicios en tiempo y forma Tener acceso a la información sobre necesidades de la organización Obtener posibilidades de transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas de gestión Posibilitar la generación conjunta de valor Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Trabajar con previsibilidad de demandas futuras de productos y servicios Obtener el pago a sus productos y servicios en tiempo y forma Tener acceso a la información sobre necesidades de la organización Obtener posibilidades de transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas de gestión Posibilitar la generación conjunta de valor Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Obtener el pago a sus productos y servicios en tiempo y forma Tener acceso a la información sobre necesidades de la organización Obtener posibilidades de transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas de gestión Posibilitar la generación conjunta de valor Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Tener acceso a la información sobre necesidades de la organización Obtener posibilidades de transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas de gestión Posibilitar la generación conjunta de valor Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Obtener posibilidades de transferencia e intercambio de conocimiento y prácticas de gestión Posibilitar la generación conjunta de valor Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Posibilitar la generación conjunta de valor Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Percibir el fomento de la actividad local	•	•		•	
		Conservar el medioambiente Respetar y exigir el cumplimiento de las normas ambientales Hacer un uso responsable de los recursos y factores de producción Velar por los intereses de la comunidad en cuanto al impacto de la actividad productiva Generar conciencia respecto de la importancia en el cuidado del medioambiente Fomentar la participación ciudadana a través de la concreción de proyectos conjuntos Difundir las mejores prácticas en relación al cuidado del medioambiente Brindar información respecto de los impactos de la actividad de la empresa	•	•	•		•
		Respetar y exigir el cumplimiento de las normas ambientales Hacer un uso responsable de los recursos y factores de producción Velar por los intereses de la comunidad en cuanto al impacto de la actividad productiva Generar conciencia respecto de la importancia en el cuidado del medioambiente Fomentar la participación ciudadana a través de la concreción de proyectos conjuntos Difundir las mejores prácticas en relación al cuidado del medioambiente Brindar información respecto de los impactos de la actividad de la empresa	•	•	•		•
		Hacer un uso responsable de los recursos y factores de producción Velar por los intereses de la comunidad en cuanto al impacto de la actividad productiva Generar conciencia respecto de la importancia en el cuidado del medioambiente Fomentar la participación ciudadana a través de la concreción de proyectos conjuntos Difundir las mejores prácticas en relación al cuidado del medioambiente Brindar información respecto de los impactos de la actividad de la empresa	•	•	•		•
		Velar por los intereses de la comunidad en cuanto al impacto de la actividad productiva Generar conciencia respecto de la importancia en el cuidado del medioambiente Fomentar la participación ciudadana a través de la concreción de proyectos conjuntos Difundir las mejores prácticas en relación al cuidado del medioambiente Brindar información respecto de los impactos de la actividad de la empresa	•	•	•		•
		Generar conciencia respecto de la importancia en el cuidado del medioambiente Fomentar la participación ciudadana a través de la concreción de proyectos conjuntos Difundir las mejores prácticas en relación al cuidado del medioambiente Brindar información respecto de los impactos de la actividad de la empresa	•	•	•		•
		Fomentar la participación ciudadana a través de la concreción de proyectos conjuntos Difundir las mejores prácticas en relación al cuidado del medioambiente Brindar información respecto de los impactos de la actividad de la empresa	•	•	•		•
		Difundir las mejores prácticas en relación al cuidado del medioambiente Brindar información respecto de los impactos de la actividad de la empresa	•	•	•		•
		Brindar información respecto de los impactos de la actividad de la empresa	•	•	•		•
		Respeto por la ley y los compromisos asumidos. Transparencia y Confianza.	•				•

Grupo de Interés	Herramienta de Recolección de Información	Principales Características en la relación con GDI	Valores / Ética	Eco-nómico	Ambien-tal	Social	Legal
	Jornada Desarrollo Sustentable	<p>Recibir información confiable y verdadera sobre la gestión de recursos, personas y medioambiente</p> <p>Generación de empleos de calidad.</p> <p>Fomentar la participación ciudadana</p> <p>Interactuar constructivamente con instituciones del sector social, del Estado y con otras empresas</p> <p>Compromiso real y concreto de la empresa con la comunidad, el medioambiente y los colaboradores</p> <p>Promover la profesionalización del sector y la difusión de reglas claras</p> <p>Sentir inclusión</p> <p>Demostrar el interés por las problemáticas sociales</p> <p>Promover el desarrollo local</p> <p>Invitar a la investigación y desarrollo</p> <p>Ofrecer oportunidades de capacitación</p> <p>Fomentar la participación ciudadana con el ejemplo</p> <p>Generar valores que sean deseables como ejemplo</p> <p>Involucrarse voluntariamente en iniciativas del sector social</p> <p>Generar oportunidades para la cadena de valor</p>	<p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p>	•		•	•

Compromisos con Iniciativas Externas [4.11 a 4.13]

Con el objetivo de promover y fortalecer agendas de sustentabilidad entre el sector público, privado y social, durante el 2009 Grupo Los Grobo continuó acompañando diversas iniciativas de otras organizaciones.

Asociaciones, Organizaciones e Instituciones	Presencia en los órganos de gobierno	Participación en proyectos o comités	Aporte de financiamiento	Representantes de la organización
Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA)		●		CEO/ Producción / Comercialización
Asociación Empresaria Argentina (AEA)	●	●		Presidente
Asociación Argentina de Girasol (ASAGIR)	●	●		CEO
Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID)		●	●	Presidente
AVINA		●		Presidente / Fundación Emprendimientos Rurales
Banco de Bosques		●		Director Ejecutivo / RSE
Bioceres	●	●	●	Presidente
Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía (CASFOG)	●	●	●	Directores ejecutivos

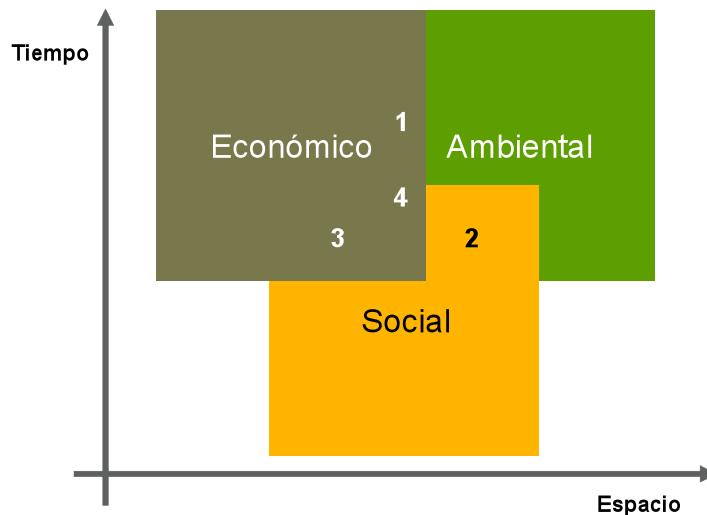
Asociaciones, Organizaciones e Instituciones	Presencia en los órganos de gobierno	Participación en proyectos o comités	Aporte de financiamiento	Representantes de la organización
Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)		•		Presidente / Director Ejecutivo / RSE
Comisión económica para América Latina (CEPAL)		•		Directores Ejecutivos
Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)		•		Directores ejecutivos / RSE
Escuelas del Bicentenario	•			Presidente
Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA)		•	•	Director Ejecutivo / Gestión de Talentos
Federación Argentina de la Industria Molinera (FAIM)		•		Directores Ejecutivos
Foro Ecuménico Social		•		Director Ejecutivo / RSE
Fundación Nacional para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE)			•	Directores Ejecutivos
Global Reporting Initiative (GRI)		•		Directores Ejecutivos / RSE
Grupo de Fundaciones (GDF)		•	•	Fundación Emprendimientos Rurales / RSE
International Food, Agricultura and Management Association (IFAMA)	•	•		Presidente
Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)		•		Director Ejecutivo/ RSE
Instituto de Agrobiotecnología Rosario (INDEAR)	•	•	•	Presidente
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)		•		Presidente / Producción
Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)		•		Presidente
International Food and Agribusiness Management Association (IAMA)		•	•	Presidente / Directores Ejecutivos
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología		•		Presidente / Fundación Emprendimientos Rurales / RSE
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social		•		Gestión de Talentos / Operaciones / RSE

Asociaciones, Organizaciones e Instituciones	Presencia en los órganos de gobierno	Participación en proyectos o comités	Aporte de financiamiento	Representantes de la organización
Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS)		•		Director Ejecutivo / RSE
Pacto Global de Naciones Unidas		•		Director Ejecutivo / RSE
Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur (PROCISUR)		•		Producción / RSE
Red de Acción Política (RAP)		•		Fundación Emprendimientos Rurales
Rotary Club		•	•	Accionistas
Round Table on Responsible Soy Association (RTRS)		•		Director Ejecutivo / RSE
Sociedad Israelita de Carlos Casares	•	•	•	Accionistas
Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE)		•		D.E / GT / Operaciones / RSE
Universidad de Harvard		•		Director Ejecutivo / Gestión de Talentos
Universidad de San Andrés		•	•	CEO
Universidad Torcuato Di Tella (UTDT)	•	•		Presidente / Gestión de Talentos

El Desarrollo Sustentable como eje para la consolidación del negocio ^[4.8]

El concepto de Desarrollo Sustentable se encuentra incorporado en el centro de la estrategia de crecimiento del Grupo. Por lo tanto, el abordaje de la gestión se realiza partiendo de un enfoque que contemple la dimensión económica, social y ambiental, y la interrelación de éstas con los GDI más importantes para el Grupo.

De esta manera, las iniciativas y programas de Los Grobo deben ofrecer un balance óptimo entre el crecimiento económico, el desarrollo social y el impacto ambiental, buscando preservar los recursos naturales a través de la utilización de procesos tendientes a la sostenibilidad, la competitividad, la innovación, la eco-eficiencia, la transparencia y la gestión del impacto socio ambiental. El concepto de Desarrollo Sustentable es el principio ordenador detrás de todas las acciones que se manifiestan en la estrategia de la responsabilidad social empresarial (RSE), y así, de los negocios de Los Grobo.



Incorporación del concepto de Desarrollo Sustentable por una sociedad:

1. Viable.
2. Vivible.
3. Justa.
4. Gestión empresarial sustentable.
5. Considerando a las generaciones futuras en el largo plazo y al espacio donde se desarrollan las actividades productivas.

La premisa anterior actúa también como una guía en el accionar cotidiano, influenciando las formas que adoptan las personas para realizarlas, y moldeando así la identidad que la compañía adquiere en el tiempo con su propio desarrollo. Surgen así distintos conceptos que se encuentran profundamente entrelazados con la gestión diaria.

Responsabilidad Compartida: Grupo Los Grobo es una empresa que se siente responsable y partícipe de los procesos que modifican el entramado social, el equilibrio ambiental, la generación de competitividad y oportunidades para PYMES, clientes y proveedores que se relacionan con la misma, de la calidad de vida de las personas que trabajan en la organización, de la reproducción de empleos de calidad, del progreso de las comunidades locales, de la generación de lazos de confianza y previsibilidad en la sociedad. En la sociedad de conocimiento, la información circula libremente mediante la utilización de TICs, por lo que la responsabilidad es compartida.

Concientización: El crecimiento y la consolidación del sector dependen hoy, entre otras razones, de la toma de conciencia por parte de los actores involucrados, sobre la importancia de ser responsables en un sentido amplio, agregando valor a los negocios, impulsando el empoderamiento de las comunidades, al tiempo que se avanza en la concreción de la visión de lograr una región verde y competitiva sobre relaciones ganar – ganar entre los grupos de interés.

Inclusividad: La característica organizacional que distingue a la compañía como una empresa red, sustenta su creencia en los procesos colectivos como motor de crecimiento y de mejora continua en un sentido amplio y abarcativo. Es por ello que procura coordinar y fortalecer una red de apoyo, tendiente a desarrollar capital social, en todas sus manifestaciones. La misma es consecuencia de acciones deliberadamente orientadas a generar el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y de todos los actores que de alguna u otra manera, se ven afectados por el accionar del Grupo o impactan en el mismo.

Coordinación: Una red de capital social es el principio ordenador de un sistema de valores, en el cual las acciones de los actores y líderes sociales se organizan y articulan para generar beneficios colectivos. La cohesión de una red de capital social requiere de la integración y coordinación de acciones entre el sector público, privado y las organizaciones no gubernamentales (ONGs), siendo fundamental la autonomía y especialización de las partes.

Transversalidad: Los Grobo procura que las acciones responsables sean aplicadas a todo nivel y de manera transversal a la organización, considerando que la diversidad enriquece la gestión, los procesos y

fomenta la creatividad. La descentralización de las actividades a cada una de las áreas de las compañías del Grupo permite la internalización y apropiación de la cultura, los valores y las políticas. El diseño de Red favorece este proceso.

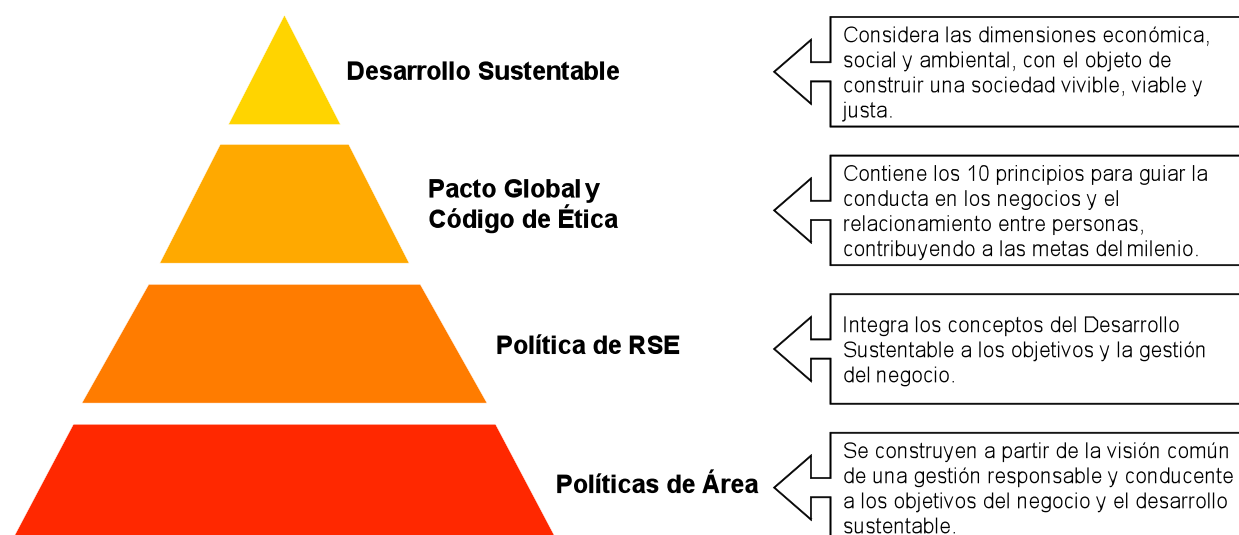
Responsibilidad: El concepto básico de RSE se funda en el respeto por la ley, pero lo trasciende ampliamente. En el paradigma de la sociedad y economía del conocimiento, el mercado y la sociedad premian y castigan la responsabilidad de las empresas. El límite empresa – sociedad resulta cada día mas difuso: La empresa comienza a influenciar a la sociedad a través de sus empleados que participan en las actividades públicas y los programas orientados a la comunidad; por otra parte, la sociedad cada día le exige más a la empresa esperando que lidere cambios necesarios, canalice demandas que les son compartidas y rinda cuentas ante ella. Por esto, las empresas deben responder y rendir cuentas a la sociedad. La red comparte el conocimiento rápidamente, difundiendo y transmitiendo las mejores prácticas, generando lazos mutuamente beneficiosos, de largo plazo y basadas en la confianza.

Por lo anterior, Los Grobo se propone incorporar las mejores prácticas en lo que respecta a desarrollo sustentable, generación de redes y capital social. Para ello, cuenta con un área corporativa de análisis, gestión y difusión de RSE, con una estrategia social y medioambiental alineada a la estrategia comercial de la empresa y viceversa. Pero además, Los Grobo va un paso más allá, buscando convertirse en una empresa del cuarto sector, una empresa comprometida y atenta a las oportunidades de mejorar la situación particular de todos los actores vinculados.

De esta manera, puede verse como se conjugan aspectos del desarrollo sustentable y del conjunto de actores que integran los grupos de interés con los que se relacionan las empresas del Grupo, en un enfoque que integra aspectos multidimensionales con roles sociales multisectoriales. Así, se configura un modelo sistémico dentro del cual se encuentra inmerso un esquema de articulación entre grupos de interés, la empresa en red y la gestión sustentable.

Enfoque de la Gestión en RSE

Como se ha podido ver, la gestión de la RSE parte del concepto de Desarrollo Sustentable, incorporando las dimensiones económica, social y ambiental, y para lo cual ha construido un marco normativo que se encuentra jerarquizado, y que permite incluir estos conceptos y articular armónicamente con los demás marcos de referencia de gobierno.

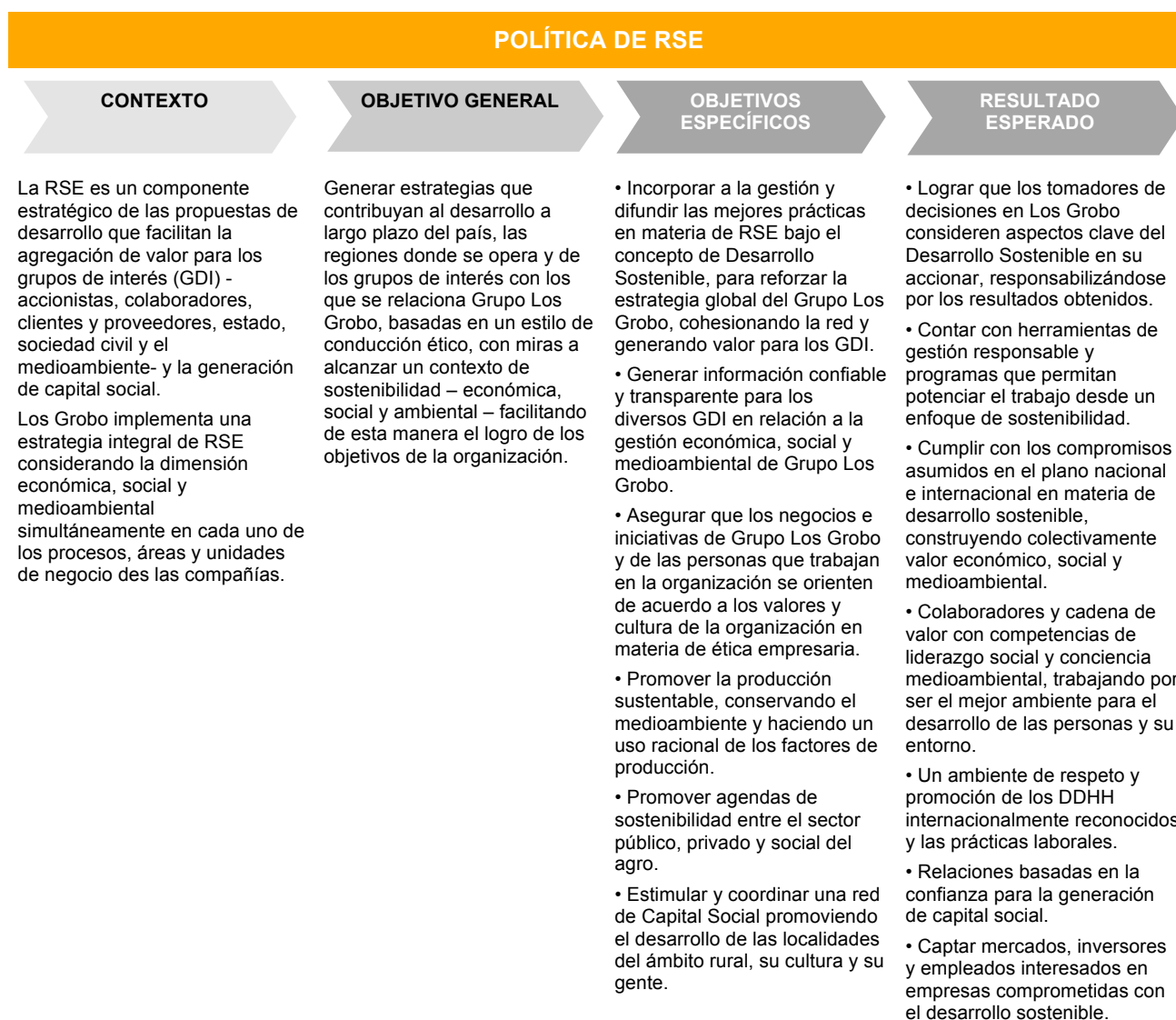


De esta manera, las políticas adquieren un rol relevante dado que deben ser consideradas en los planes estratégicos y en la toma de decisiones de todas las unidades de negocios, motorizando los cambios y los resultados de las compañías del Grupo en pos del Desarrollo Sustentable. Por lo tanto, el enfoque del negocio en cada dimensión de la sustentabilidad y en relación a cada GDI, se encuentra subordinado a estas políticas.

El diseño de las políticas en Grupo Los Grobo, se encuentra representado en el siguiente esquema:



Existen políticas que son específicas a un área o unidad de negocio y en relación a un GDI en particular, y otras que son transversales afectando a todos los GDI. A continuación se presentan aquellas que tiene una implementación transversal.

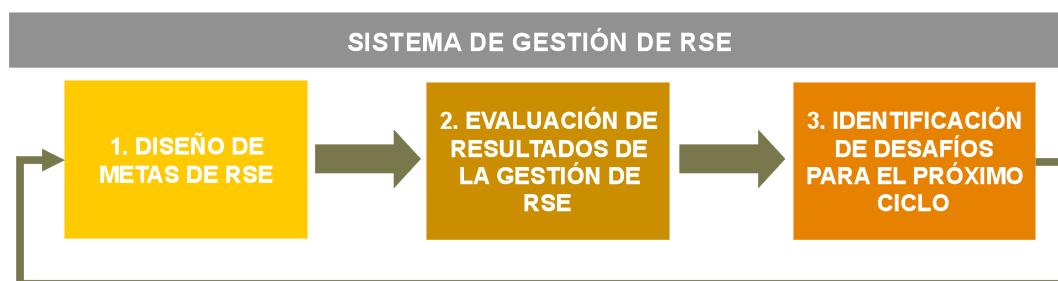


POLÍTICA DE CALIDAD

CONTEXTO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADO ESPERADO
<p>Grupo Los Grobo ha adoptado el compromiso de superar los requerimientos y expectativas de sus clientes. Para ello, Los Grobo ha dado cuenta de la necesidad de forjar una cultura de calidad, aplicada a todos los niveles de la organización y basada en los valores que la identifican.</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior, Los Grobo pretende llevar adelante su negocio bajo una gestión empresarial de excelencia, tomando como base el modelo propuesto por la Fundación Premio Nacional a la Calidad, atendiendo de este modo a las necesidades de todos los grupos de interés.</p> <p>El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) estará orientado a la acción preventiva y la mejora continua, capacitando al equipo de colaboradores para desarrollar competencias que aseguren su compromiso con los objetivos propuestos por la presente política. El Manual de Calidad es el documento guía del SGC, donde se plasman los objetivos y expectativas de la Política de Calidad.</p>	<p>Lograr la satisfacción y fidelidad de clientes y el reconocimiento de potenciales clientes, asegurando el efectivo cumplimiento de sus expectativas y requerimientos pactados, a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, la reducción de tiempos de trabajo y la reducción de costos asociados al proceso productivo. • Aumentar la capacidad de control sobre procesos y sobre productos y servicios ofrecidos. • Impulsar la Calidad en todos los ámbitos y niveles de la empresa, guiando el accionar diario y promoviendo la participación de todas las unidades de negocios y servicios, bajo un esquema de mejora continua. • Mejorar la comunicación interna. • Asegurar el cumplimiento de todas las normas legales y códigos estipulados para la actividad Agroalimentaria. • Garantizar la confiabilidad y seguridad de los productos elaborados en cada una de las etapas del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar procesos colectivos de innovación, desarrollo y benchmarking de nuevos productos y servicios, permitiendo identificar oportunidades y mitigar riesgos. • Facilitar el máximo desarrollo del potencial productivo de las personas y su compromiso de gestión responsable, garantizando el cumplimiento a conciencia de los procesos implementados. • Garantizar seguridad, estabilidad y previsibilidad para los diferentes Grupos de Interés. • Facilitar la integración en la cadena de valor. • Aumentar la competitividad de la empresa en el sector agroalimentario, generando beneficios que permitan financiar su desarrollo.

Metas y Desafíos ^[1,2]

Las metas y desafíos propuestos para la organización en términos de sustentabilidad, se diseñan de acuerdo a la adopción del modelo del Sistema de Gestión de Calidad, incorporándolo a la gestión de RSE. El objetivo es lograr la mejora continua en la gestión, incorporar las expectativas de los Grupos de Interés (dentro de las posibilidades financieras y de recursos de la organización) e identificar, evaluar y mitigar riesgos para la organización. El modelo adopta el siguiente esquema:



Siguiendo el esquema anterior, en la elaboración de las metas deben confluír y alinearse, además de las expectativas de los GDI, la incorporación de las dimensiones del Desarrollo Sustentable y de los principios del Pacto Global, a los cuales la empresa ha suscripto.

Esto implica que para la identificación de los desafíos se debe seguir el mismo proceso:

SISTEMA DE GESTIÓN DE RSE

1. DISEÑO DE METAS DE RSE



2. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE RSE

En contraste con los objetivos propuestos, y a través de la evaluación de resultados en el proceso de elaboración del Reporte de Sustentabilidad, se identifican las oportunidades de mejora para el próximo ciclo de gestión

3. IDENTIFICACIÓN DE DESAFÍOS PARA EL PRÓXIMO CICLO DE GESTIÓN



Para el 2009/2010 se han planteado las siguientes **metas** para el conjunto de la organización:

- Mejorar continuamente los procesos para lograr los más altos estándares de calidad.
- Desarrollar y capacitar a la cadena de valor.
- Lograr la madurez gerencial en todos los niveles organizativos.
- Garantizar el reemplazo calificado en puestos claves.
- Alinear la estrategia regional del Grupo.
- Mejorar el clima organizacional.
- Mejorar la seguridad, salud e higiene de los colaboradores.
- Desarrollar talentos y competencias, aumentando la empleabilidad del personal.
- Lograr la integración vertical.
- Llevar adelante procesos de co-innovación con otros miembros de la red.
- Lograr la expansión de la molinería.
- Expandir territorialmente los negocios centrales.

Entre los **principales desafíos** podemos destacar, la incorporación de accionistas de países miembros del Mercosur, y la regionalización de nuestra empresa suponen desafíos aún mayores, que se suman a los vigentes para la organización. Resolver aspectos como cultura, valores, gobernanza, modelo organizacional, procesos de gestión y recursos humanos; adquieren una complejidad creciente.

Entre otros desafíos podemos destacar:

- La sistematización de procesos de planificación y control de gestión, y análisis de desvíos para la mejora en el manejo de las consecuencias proponiendo planes de acción alternativos.
- La elaboración de estados contables bajo normas IFRS para todas las empresas del Grupo.
- El desarrollo de indicadores comunes para las distintas compañías del Grupo que permitan conocer en forma objetiva y sistemática la real situación de la organización que se analiza.
- Desarrollar una metodología sistemática para evaluar y mejorar en forma consistente el conocimiento de clientes y mercados y la gestión de las quejas y reclamos.
- La integración de equipos de trabajo distantes geográficamente y con heterogeneidad de desarrollo.
- Desarrollar la imagen corporativa a nivel regional.



3

Dimensión Económica



GRUPO
LOSGRUBO

Dimensión Económica

Nuestra forma de trabajo

“Buscamos el mejor resultado global para la empresa pensando en el bienestar de todos los grupos de interés con los que interactuamos.”

POLÍTICA DE DESARROLLO ECONÓMICO

CONTEXTO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADO ESPERADO
<p>Para Grupo Los Grobo, un desarrollo económico sustentable es posible en un contexto que considera tanto el crecimiento económico de la propia Empresa, como el de los Grupos de Interés (GDI) con los que se relaciona y que son integrantes de su red.</p> <p>En este sentido, debe favorecer la creación de entornos institucionales transparentes y previsibles, que permitan reducir el oportunismo y la incertidumbre en un mundo actual altamente globalizado y complejo, facilitando así la agregación de valor para todos los GDI. El slogan “Juntos Agregamos Valor” es una declaración de principios que debe guiar permanentemente la estrategia de negocios a seguir.</p>	<p>Generar negocios que contribuyan al desarrollo económico a largo plazo, tanto de la compañía como de los grupos de interés con los que se relaciona, y en todas las regiones donde opera, basados en relaciones transparentes, respetando los contratos acordados y el contexto normativo y legal vigente, contribuyendo a generar contextos institucionales fuertes y previsibles, con miras a alcanzar relaciones comerciales duraderas y facilitando, de esta manera, el logro de negocios competitivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr las tasas de crecimiento del negocio necesarias, promoviendo un mayor bienestar para los GDI con los que se relaciona el Grupo, conjugando así crecimiento con equidad. • Poner a disposición de la red información, conocimientos y herramientas para el aprendizaje, de manera de lograr la consolidación de activos simbólicos (conocimientos y competencias) que potencien la generación de activos materiales (ingresos, bienes y servicios) a futuro, otorgando mayor competitividad a la red. • Generar información confiable y transparente para los diversos GDI en relación a la gestión económica. • Favorecer la diversidad, estimular la innovación, favorecer el espíritu emprendedor, facilitar el empowerment y la reinserción laboral, generar compromisos y responsabilidades compartidas entre los miembros, y facilitar el traspaso de conocimiento y tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico sostenido e integrado a los contextos locales. • Competitividad tanto en la cadena de valor como en la red, reduciendo costos de transacción y garantizando la sustentabilidad para todos los GDI. • Reglas de juego claras, previsibles, facilitando la suscripción a contratos, aumentando así la disposición de la ciudadanía a apoyar la democracia, y legitimando por tanto sus instituciones. • Mayor cantidad de oportunidades productivas y el fomento del desarrollo de capacidades personales, para la conformación de redes más inclusivas que sirvan de protección ante vulnerabilidades y riesgos. • Mayor acceso a la financiación por parte de organismos comprometidos con el Desarrollo Sustentable y la RSE.

En esta sección se detalla la información financiera de la compañía. La misma se presenta de forma consolidada para el Grupo Los Grobo LLC al 30 de Junio de 2010, según normas contables IFRS (International Financial Reporting Standards).

Un hito significativo es que el 29 de Abril de 2010, el Directorio del Grupo decidió cambiar el fin del período financiero, pasando del 30 de Abril para el 30 de Junio de cada año, de acuerdo con la estacionalidad agrícola. En consecuencia, el Directorio elaboró estados financieros consolidados al 30 de Junio de 2010 y 2009, así como los estados de resultados consolidados, de cambios en el patrimonio y de flujo de efectivo para el período de doce meses finalizados en las mismas fechas consideradas. Debido a esto, la información financiera expuesta en el presente capítulo, es presentada al 30 de Junio de 2010, en comparación a igual fecha de 2009.

Sin embargo, también resultó necesario dar continuidad a la información reportada y que los resultados de desempeño mantengan coherencia con respecto a los períodos de reporte anterior. De esta forma, la información de gestión e indicadores expuestos en el actual Reporte de Sustentabilidad 09/10 (exceptuando los financieros) toman como período de referencia al que finaliza el 30 de Abril de 2010, otorgando la continuidad buscada.

Dimensión de la Organización ^[2.8]

DIMENSIÓN		
	30/06/2010	30/06/2009
N° de Colaboradores	1.004	974
Ventas *	604.655	572.583
EBITDA *	11.597	(2.135)
Resultado Neto del Período *	(11.703)	(28.465)
Activo *	504.837	397.527
Pasivo *	433.272	316.144
Patrimonio Neto *	71.565	81.383

* Expresado en U\$S 000

EBITDA (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization)

Cuadro 1

	30/06/2010 (U\$S 000)	30/06/2009 (U\$S 000)
EBITDA (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization)		
EBITDA	11.597	(2.135)
Depreciaciones y amortizaciones	(8.597)	(5.716)
Resultados financieros netos	(15.417)	(25.947)
Resultado por inversiones	2.250	3.845
Resultado del ejercicio antes del impuesto a la renta	(10.167)	(29.953)
Impuesto a las ganancias	(1.536)	1.488
Resultado neto del ejercicio (antes del OCI)	(11.703)	(28.465)
Ventas	604.655	572.583
Patrimonio neto	71.565	81.383
Indicadores base EBITDA		
EBITDA / Patrimonio neto	16,2%	-2,6%
EBITDA / Ventas	1,9%	-0,4%

Indicadores de Gestión

Cuadro 2

	30/06/2010 (U\$S 000)		30/06/2009 (U\$S 000)	
• INDICADORES ECONÓMICOS				
ROI (Rentabilidad Ordinaria antes de Impuestos)				
EBT (Resultado antes del impuesto a la renta)	(10.167)	(0,12)	(29.953)	(0,27)
Patrimonio neto - Resultado neto del período	83.268		109.848	
ROE (Tasa de Retorno del Patrimonio Neto)				
Resultado neto del período	(11.703)	(0,16)	(28.465)	(0,35)
Patrimonio neto	71.565		81.383	
ROA (Tasa de Retorno del Activo)				
Resultado neto del período	(11.703)	(0,02)	(28.465)	(0,07)
Activo	504.837		397.527	
Efecto Palanca (Grado de Autonomía Financiera)				
ROE (Tasa de Retorno del Patrimonio Neto)	(0,16)	7,05	(0,35)	4,88
ROA (Tasa de Retorno del Activo)	(0,02)		(0,07)	
Ratio de Cobertura				
EBITDA	11.597	0,67	(2.135)	(0,14)
Intereses	17.208		15.291	
• INDICADORES PATRIMONIALES				
Rotación del Patrimonio				
Ventas	604.655	8,45	572.583	7,04
Patrimonio neto	71.565		81.383	
Rotación del Activo Corriente				
Ventas	604.655	1,58	572.583	1,97
Activo corriente	381.604		290.825	
Fórmula de Dupont				
EBT (Resultado antes del impuesto a la renta)	(10.167)	(0,02)	(29.953)	(0,08)
Activo	504.837		397.527	
Rotación de Stocks				
Costo de las mercaderías vendidas	539.981	2,46	509.850	3,30
Bienes de cambio	219.529		154.599	
Índice de Solvencia				
Activo	504.837	1,17	397.527	1,26
Pasivo	433.272		316.144	

• INDICADORES FINANCIEROS

Índice de Liquidez

Activo corriente	381.604	0,94	290.825	1,02
Pasivo corriente	407.221		285.500	

Prueba Ácida o Liquidez Seca

Activo corriente - Bienes de Cambio	329.651	0,81	245.112	0,86
Pasivo corriente	407.221		285.500	

Plazo de Cobranzas de Créditos

Créditos comerciales	74.241	45	41.269	26
Ventas / 365	1.657		1.569	

Plazo de Pago de Deudas

Deudas comerciales	178.420	137	44.812	36
Compras / 365	1.300		1.258	

Proporción de Financiamiento de Largo Plazo

Patrimonio neto + Deudas de largo plazo	72.890	0,14	82.638	0,21
Activo	504.837		397.527	

Índice de Endeudamiento

Pasivo	433.272	6,05	316.144	3,88
Patrimonio neto	71.565		81.383	

INDICADORES ECONÓMICOS

ROI (Rentabilidad Ordinaria antes de Impuestos)	Este ratio apunta a establecer la rentabilidad de la "inversión" realizada por la empresa al inicio del período fiscal (que es el Patrimonio Neto excluido el Resultado Final del Ejercicio).
ROE (Tasa de Retorno del Patrimonio Neto)	Expresa el porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los capitales propios de la compañía (representados por el PN), mostrando las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión.
ROA (Tasa de Retorno del Activo)	Mide la capacidad efectiva de la empresa para remunerar a todos los capitales puestos a su disposición, propios y ajenos (PN+Pasivos), que confirman el Activo. Muestra el retorno operativo de la empresa por cada peso de capital invertido en ella.
Efecto Palanca (Grado de Autonomía Financiera)	Si es = 1 la relación entre el capital ajeno y el capital propio es la óptima. Si fuera < 1 la conclusión es que la empresa está sobre endeudada, mientras que si fuera > 1, a la empresa le convendría seguir endeudándose a las tasas de interés actuales.
Ratio de Cobertura	Es la relación entre la generación de caja de una empresa y los intereses anuales pagados, que nos indica la capacidad genuina de generar recursos en relación a la carga financiera, esta última medida a través del EBITDA.

INDICADORES PATRIMONIALES

Rotación del Patrimonio	La rotación del patrimonio neto de la empresa nos muestra los dólares vendidos por cada peso de capital propio invertido, es decir por peso invertido por los accionistas.
Rotación del Activo Corriente	Muestra la calidad de la gestión: cuanto mayor es el número de rotaciones conseguidas, mejor es el uso que está haciendo la empresa de esos activos inmovilizados y mayor es su rentabilidad dados los costos asociados al mantenimiento de mercadería en stock
Fórmula de DuPont	Permite concluir que la rentabilidad total del activo depende tanto del ROI como del número de rotaciones del Activo de la empresa.

Rotación de Stocks	Cuanto mayor sean estos indicadores de rotación, mejor será para la empresa dado que implicará una menor inmovilización de los activos.
Índice de Solvencia	A través de este indicador, el acreedor puede considerar su deuda garantizada por los bienes de la empresa en mayor o menor medida.
INDICADORES FINANCIEROS	
Índice de Liquidez	Indica la porción del Pasivo Cte. que está cubierto con activos de rápida realización. Si es > 1, implica que hay más activos que pasivos corrientes, por lo que cabe esperar que no existan grandes problemas de liquidez.
Prueba Ácida o Liquidez Seca	Proporciona la misma información que el anterior, pero más ajustada ya que se restan los activos de menor liquidez del Activo Corriente.
Plazo de Cobranzas de Créditos	Cuanto menor sea este ratio, mejor, ya que significa que se mantienen menos fondos inmovilizados en créditos contra clientes. Está expresado en cantidad de días.
Plazo de Pago de Deudas	Cuanto mayor sea este ratio, mejor, ya que supone un mayor margen de financiación para la firma. También está expresado en cantidad de días.
Proporción de Financiamiento de Largo Plazo	Este ratio nos dice qué proporción del capital de la empresa está cubierto por capitales que la firma puede considerar como "permanentes", por más que sean ajenos.
Proporción de Financiamiento en Moneda Extranjera	Muestra qué porción de lo adeudado por la empresa se halla denominado en moneda extranjera (por ejemplo para prever el impacto que una devaluación de la moneda local tendría sobre la solvencia de la empresa).
Índice de Endeudamiento	Muestra simplemente la proporción de los fondos ofrecidos por los acreedores en relación a aquellos ofrecidos por los accionistas.

Indicadores de Desempeño Económico ^[EC1]

COMPONENTE		30/06/2010 (U\$S 000)	30/06/2009 (U\$S 000)
Valor Económico Directo Creado (VEC)		622.652	595.575
a) Ingresos	Ventas netas más ingresos procedentes de inversiones financieras y venta de activos.	622.652	595.575
Valor Económico Distribuido (VED)		625.129	631.429
b) Costos operativos	Pagos a proveedores, royalties y pagos de facilitación u obsequios dinerarios.	566.453	567.248
c) Salarios y beneficios sociales para los empleados	Pagos totales realizados a los empleados y contribuciones sociales. No incluye compromisos de pago futuros.	21.103	17.846
d) Pagos a proveedores de fondos	Dividendos distribuidos a accionistas e intereses a acreedores.	17.276	25.947
e) Pagos a gobiernos	Tasas e impuestos brutos.	20.047	20.196
f) Inversiones en la comunidad	Aportaciones voluntarias e inversión de fondos en la comunidad en el sentido amplio de la palabra (incluye donaciones).	250	192
Valor Económico Retenido (VER)	(VEC menos VED)	(2.477)	(35.854)

Información Contextual Adicional

Los desafíos a la gestión económica durante la presente campaña han sido los relacionados a la financiación de la cadena de valor y la cadena de pagos. Las cuestiones relacionadas a políticas del estado en relación a las retenciones, la crisis internacional y la sequía, han generado una gran influencia sobre el sector de los agronegocios, donde el mismo ha adoptado una posición defensiva, disminuyendo el flujo de capital y recursos. La empresa debió elaborar diversas estrategias para operar en este contexto.

El contexto económico puede ser analizado desde las circunstancias actuales, hasta las instancias potenciales que afecten la previsión de agronegocios. El siguiente esquema ejemplifica dicha situación:

CONTEXTO	ESTRATEGIA
Estrategia	- Los desafíos a la gestión económica durante la presente campaña han sido los relacionados a retomar la senda del crecimiento, luego de una campaña 08/09 con crisis internacional, retenciones y sequía.
	- La empresa elaboró diversas estrategias en este contexto.
Logros	- 528 MM US\$ de facturación anual del Grupo Los Grobo.
	- 2.500.000 TN de granos originados en el MERCOSUR.
	- 246.000 Has sembradas por el Grupo.
	- 10% de la nómina del Grupo participa de acciones voluntarias.
	- Más de 7.000 horas de capacitación para empleados del Grupo.
Deficiencias	- Alta rotación en RRHH debido a un mercado en crecimiento.
Riesgos	- Falta de reglas de juego claras en Argentina.
	- Ley de tierras que limita la compra/alquiler de tierras en Brasil para extranjeros.
	- Falta de infraestructura en Brasil.
Oportunidades	- Originación, Multiplicación de Semillas, RTRS y harinas.

OTROS INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO

1. El Cambio Climático y sus Impactos sobre Los Grobo [EC 2]

Según el Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), hay una considerable incertidumbre con respecto a las implicancias del cambio climático global y sus probables impactos sobre los ecosistemas. Sin embargo, en el análisis expuesto por el mismo organismo, se considera la probabilidad de ocurrencia de un potencial desequilibrio económico, y este desequilibrio tendrá mayor relevancia en países que dependen fuertemente de recursos naturales, como es el caso de los países y regiones donde la empresa opera.

Asimismo, en el análisis realizado por el IPCC, y particularmente en el caso de sistemas agropecuarios, se estima la posibilidad de aumento de costos relacionados con pérdidas de rendimiento inducidas por el cambio climático y con la adaptación de estos sistemas al nuevo panorama climático. Las adaptaciones necesarias de ser realizadas en el sistema de producción, podrán incluir ajustes en las fechas de siembra de cultivos, las dosis de fertilizante aplicado, suplementación de agua a través de riego, re-selección de caracteres genéticos en cultivares y animales domésticos entre otros, implicando grandes costos en términos de capital y energía. Estos cambios tienen mayor probabilidad de ocurrencia cuanto mayor sea la escala temporal considerada.

Ante el panorama presentado, se puede concluir que, en el corto plazo (10 a 15 años), no se evidenciarán fuertes impactos del cambio climático sobre la actividad agropecuaria, principal actividad de la empresa, y el eje sobre el cual se acoplan las otras actividades que forman parte de la cadena agroalimentaria. Sin embargo, en el mediano y largo plazo (20 a 100 años), el riesgo de la actividad se incrementará debido al aumento de la incertidumbre que generan la variabilidad climática y debido a la imposibilidad de generar modelos predictivos que cuantifiquen la magnitud de cambio en los distintos componentes del ecosistema terrestre y su consecuente impacto sobre las actividades y sistemas humanos.

De la misma manera, esta perspectiva de cambio abre muchas oportunidades para la empresa, como así también amenazas, siempre considerando el mediano y largo plazo.

Entre las oportunidades se pueden nombrar la inclusión de nuevos cultivos en zonas que actualmente poseen restricciones para los mismos, o la incorporación estratégica de nuevas zonas de producción y la exploración del mercado de semillas para el desarrollo de nuevos cultivares o el mejoramiento de nuevas especies. En este sentido, en Uruguay por ejemplo se están sembrando en 13 de los 19 departamentos del país, esta diversificación ha sido beneficiosa en años anteriores y probablemente lo siga siendo más aún en el futuro.

Entre las amenazas se hallan la imposibilidad de predecir el lugar y cuantificar la magnitud de cambio en las variables climáticas, lo que genera incertidumbre respecto a qué zonas específicamente van a verse negativamente afectadas y cuáles lo serán en forma positiva, aunque sí existe un consenso generalizado respecto a dónde podrían producirse los cambios a nivel global. Resulta también una amenaza el impacto del cambio climático a nivel ecosistema sobre la población de plagas y adversidades que podrían afectar negativamente los rendimientos de los cultivos, aunque se estima que tal vez el balance del impacto sea nulo, indicando que los cambios positivos y negativos en las distintas comunidades de especies se podrían anular. También resulta una amenaza la posibilidad de tener que dejar de cultivar ciertas especies actualmente en uso, debido a los efectos del cambio climático.

Todos los cambios mencionados, tanto oportunidades como amenazas, ponen de manifiesto el incremento del riesgo financiero dado por el factor de incertidumbre que genera el cambio climático. Para paliar este efecto debe considerarse como herramienta la diversificación, tanto dentro de las actividades de la organización como en nuevas actividades no relacionadas con el sector agrícola.

Entre las fortalezas de la organización, se debe mencionar su capacidad de adaptación a nuevas condiciones de mercado y los recursos que destina a la investigación y desarrollo de nuevas actividades y negocios. Asimismo, su diseño organizacional en red le otorga flexibilidad con robustez. Entre las debilidades debe mencionarse la focalización que realiza en el sector agropecuario.

2. Ayuda otorgada por el Estado ^[EC 4]

Para el ejercicio cerrado el 30/06/2010 se recibieron del Estado en concepto de subsidios la suma de u\$s 8.519.000.

Mientras que durante el ejercicio finalizado el 30/06/2009 se devengaron a favor del Grupo Los Grobo S.A. subsidios por u\$s 5.757.000.



Los mismos se originan en el mecanismo creado por el gobierno nacional en Argentina destinado a otorgar compensaciones al consumo interno a través de los industriales y operadores que vendan en el mercado interno productos derivados de trigo, maíz, girasol y soja.

En la División Molinos, se comercializa harina tipo 000 para consumo masivo respetando la política de precios impulsada por la Secretaría de Comercio Interior, accediendo al derecho de pedir compensaciones por el trigo molido para la producción de la harina citada anteriormente.

Los pedidos de compensaciones deben superar dos instancias de control, el primer control es ejercido por la Secretaría de Comercio Interior, quien emite un informe indicando si el molino cumple con la política de precios, luego de auditar las presentaciones requeridas y de efectuar visitas a los clientes.

El segundo control es ejercido por la ONCCA, que recibe información del molino, en carácter de declaración jurada y certificada por un Contador Público, controla la documentación, y si el dictamen

es favorable, publica el monto a compensar en el Boletín Oficial de la Nación, si la compensación no es aprobada, el expediente del molino aparece como denegado en la página oficial de la ONCCA.

3. Impactos de Inversión en Infraestructura y Servicios para Beneficio Público ^[EC 8]

Aporte Edilicio:

- El edificio ubicado en la calle Rodríguez Peña 135 de la localidad de Carlos Casares, propiedad y sede de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo, fue cedido en comodato el 3 de febrero de 2006 a la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires por un periodo de 5 años para el funcionamiento del Centro de Estudios Agrícolas N°17, "Escuela de Emprendedores" (Institución educativa pública y gratuita).
- En el edificio cito en la calle Carlos Pellegrini 394 de la localidad de Chivilcoy se destinó una de las salas para el funcionamiento de la Escuela de computación CDI Eureka.

Acceso al Conocimiento:

- Grupo Los Grobo, edificó junto a sus oficinas de Carlos Casares un auditorio dotado con tecnología para retransmitir videoconferencias y equipado para dictar charlas, seminarios, capacitaciones y cursos.
- Molinos Canepa junto con la Fundación Emprendimiento Rurales Los Grobo ha dotado de tecnología (PCs) y ha transformado la Sala de Molinos Canepa en aula, donde se dictan cursos de computación destinados a Empleados e hijos de empleados (becados) y demás personas ya que los cursos son abiertos a la comunidad con un costo muy accesible.
- ADP edificó en sus oficinas de Dolores (Uruguay) una sala con tecnología para retransmitir videoconferencias y equipado para dictar charlas, seminarios, capacitaciones y cursos. Durante 3 años se dictó en estas instalaciones el Posgrado de Agronegocios y Alimentos en convenio con la Facultad de Agronomía de la UBA (Universidad de Buenos Aires). En 2010 se lleva a cabo el Posgrado en Negociación y Gestión.

Déficit Habitacional:

- Para paliar el déficit habitacional que presenta la localidad de Carlos Casares, Grupo Los Grobo beneficia a sus empleados provenientes de otras localidades con un espacio transitorio donde alojarse. Cuenta con varias casas para

los empleados, dos de ellas diferenciadas para empleados varones y para mujeres. Asimismo alquila un departamento con varias habitaciones destinado a personal de otras localidades y consultores que nos visitan en Carlos Casares.

Programa de Buenas Prácticas Alimentarias:

- Molinos Canepa Hnos. en conjunto con la FERLG y la Municipalidad de Chivilcoy, llevan adelante un Programa de Buenas Prácticas Alimentarias denominado NUTRIO, destinado a Cocineros y Ayudantes de Cocina de los comedores de Chivilcoy. Este programa logró unir los 3 Sectores (Público, Privado y Tercer Sector).



Colaboradores



Colaboradores [LA]

Nuestra Forma de Trabajo

“Respetamos el trabajo y a quien lo ejerza, ya sea en forma material o intelectual. El trabajo dignifica a las personas y se constituye en el medio para proveer sus necesidades.

Tenemos presente que las personas que trabajan en la compañía son nuestro recurso más valioso. Promovemos el desarrollo profesional de nuestros colaboradores, la mejora en su calidad de vida y el bienestar de su familia.

Ocupamos aquellos puestos para los cuales poseemos la preparación adecuada y procuramos que los resultados se traduzcan en beneficio de la sociedad en que vivimos.

Generamos un ambiente de trabajo adecuado y placentero, velando por la salud y seguridad de nuestro personal. Somos reservados como norma de conducta relacionada con el ejercicio profesional. Dirimimos los conflictos dialogando y utilizando procedimientos transparentes.

No utilizamos nuestros cargos, facilidades o influencias con el fin de obtener beneficios personales o para terceros en detrimento de los intereses de Grupo Los Grobo.

No aceptamos regalos o beneficios personales ni promociones de nuestros proveedores.”

Enfoque de Gestión

Los Grobo focaliza su gestión en las personas, su bienestar y en la creación y difusión de conocimiento como base para generar competitividad en el sector agroalimentario, con plena conciencia de que el desarrollo, crecimiento y profesionalización de la compañía depende de los individuos que la componen, motorizando su devenir. Las prácticas y políticas laborales, la ética en el trabajo, los programas de capacitación y desarrollo profesional, buscan propiciar igualdad de oportunidades y aumentar los niveles de empleo en las comunidades donde Los Grobo lleva adelante su actividad. El Área de Gestión de Talentos (GT) es la responsable de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Gestión de Talentos adopta todas las medidas necesarias para **proteger a los trabajadores** contra actos de violencia en el lugar de trabajo; incluidos la agresión física y psicológica, el acoso y las amenazas. El área asegura la efectividad de los procedimientos para reclamos, quejas y denuncias, al coordinar el Comité de Ética.

El área garantiza un **salario digno** para todas las personas de la organización, de acuerdo a las remuneraciones de mercado en puestos y compañías de similares características.

Gestión de Talentos debe velar por el **cumplimiento de los derechos** del trabajador, garantizando cada año a los empleados vacaciones, permisos por enfermedad, maternidad/paternidad, estudios pagos y otros beneficios que la legislación nacional prevea como así también aquellos beneficios que la organización de manera voluntaria ponga a disposición de los empleados. Aseguramos que la semana laboral esté limitada a 48 hs, que las horas extraordinarias son voluntarias y justificadas, que no superan las 12 hs semanales y que a los empleados se les conceden pausas razonables y suficientes de descanso.

A su vez, asegura el **respeto a la privacidad** del empleado al recopilar y conservar información personal, cerciorándose de que la recopilación de dichos datos se efectúa directamente a través de la persona en cuestión y que dicha información se destinará a una finalidad empresarial legítima y que el empleado sabe para qué fin proporciona esa información.

Objetivos

- Anteponer el respeto a las personas y su dignidad como base fundamental para la contratación, formación y promoción del equipo de trabajo que conforma GLG, alineando estos procesos al cumplimiento y seguimiento de normas reconocidas internacionalmente.
- Propiciar un ambiente estimulante, confortable y psicológicamente seguro donde las personas se sientan a gusto, desplegando sus potencialidades, sin relegar sus intereses personales, equilibrando vida laboral y personal.
- Desarrollar políticas claras, tendientes a resguardar la seguridad del empleado en todas sus dimensiones, generando un trato equitativo y justo para todas las personas que conforman el Grupo, independientemente del sexo, raza, religión, etc.
- Asegurar un salario digno para todas las personas de la organización, de acuerdo a las remuneraciones de mercado en puestos y empresas de similares características, actualizándolos cuando la legislación y la compañía así lo dispongan.

Políticas

Las principales políticas y programas relacionados a las prácticas laborales y ética en el trabajo dan sustento concreto a los objetivos planteados, abarcando la diversidad de necesidades de los colaboradores.

El siguiente esquema explica hacia adónde se orienta cada política y/o programa:

Políticas y Programas	Función	Destinatario
Contratación, capacitación y entrenamiento de personal, cuadro de reemplazo y revisiones de desempeño de acuerdo a la ISO 9001 / 2000	Responde a las necesidades de crecimiento previstas en el plan anual estratégico por cada una de las unidades de negocios de la compañía y/o por la existencia de necesidades coyunturales (nuevas tareas por nuevos negocios o crecimiento de un sector). Posibilita generar igualdad de oportunidades y abonar a la mejora continua a través de la delimitación y revisión anual de procesos por medio de auditorías internas (a través del área de auditoría interna) y auditorías externas (a través del BVQI - Bureau Veritas Quality International).	Todo el personal del grupo
Flexibilidad horaria para equilibrar la vida personal con la vida laboral	Permite que las personas que trabajan en la compañía detenten una situación de equilibrio entre el tiempo laboral y personal mejorando su calidad de vida. Aplicamos el sistema "días flex" que consiste en días laborables que las personas pueden utilizar como tiempo libre fuera de la compañía; pudiendo optar entre tres medios sábados por mes o dos días hábiles completos.	Personal de Plantas de Silos
Remuneraciones (estructura de bandas salariales y premios por pagas variables)	Permite contar con criterios objetivos, claros y transparentes para designar la remuneración, tales como el grado de responsabilidad de la persona en el puesto. La misma se mide por la autonomía para la toma de decisiones, el valor de los activos a cargo, la cantidad de personal a cargo y la especificidad técnica. A su vez, el posicionamiento dentro de las bandas salariales depende del grado de madurez de las competencias respecto al puesto y la dimensión del mismo en relación al negocio de la compañía.	Todo el personal del grupo
Intercambio, rotación, expatriación y pasantías entre países	La expansión del negocio, la transmisión de conocimientos y know-how de la compañía (cultura y manera de hacer y comprender los negocios) y el desarrollo profesional de los empleados (formación de personas con potencial que tienen que interactuar en entornos distintos a los habituales), nos permite definir una política de intercambio. En este sentido, el objetivo general es establecer una política de intercambio equitativa a todos los empleados, facilitando la radicación en otros países.	Todo el personal del grupo
Programa anual de capacitación y desarrollo de talentos	Esta política responde a las necesidades de desarrollo y capacitaciones requeridas por el personal para cerrar la brecha entre competencias necesarias para el puesto y competencias personales. Por otro lado, Grobogestión ofrece una amplia gama de capacitaciones y programas de desarrollo que fomentan la incorporación de las mejores prácticas en el nivel personal, organizacional y comunitario.	Todo el personal del grupo, miembros de la red y comunidades locales

Políticas y Programas	Función	Destinatario
Gestión integral del personal: RHPro	Permite tener una visión integral sobre el manejo de personal desde una nómina hasta la revisión de desempeño por objetivos. Brinda objetividad en los procesos y estandariza criterios (de remuneración, capacitación, evaluación, etc.) aplicables a toda la organización.	Todo el personal del grupo

Responsabilidad de la Organización

Director Ejecutivo (Corporativo). Misión del puesto:

- Alinear valores y visiones individuales con los valores y visión de la organización.
- Proponer e instrumentar políticas destinadas a atraer y retener en el grupo personas de alto potencial.
- Desarrollar programas para el cuidado y desarrollo del capital humano con que cuenta el grupo empresario.
- Promover y coordinar acciones de sensibilización, difusión y/o capacitación sobre temas de negocios, de interés para el grupo, para el personal de las empresas su red y su entorno.

Gerente de Gestión de Talentos (Corporativo). Misión del puesto:

- Alinear valores y visiones individuales con los valores y visión de la organización, de forma tal de reforzar la cultura de la misma y asegurar el logro de sus objetivos estratégicos.
- Proponer e instrumentar políticas destinadas a atraer y retener en el grupo personas de alto potencial, calificadas para cubrir posiciones relevantes e implementar acciones y programas destinados a desarrollar sus capacidades de aprendizaje y actitudes favorables a la innovación y al cambio.
- Desarrollar programas para el cuidado y desarrollo del capital humano con que cuenta el grupo empresario y asistir a los niveles gerenciales de cada una de las empresas en su aplicación.

Formación y Sensibilización

Los programas de formación y sensibilización se desarrollan sobre un proceso en dos etapas que constan del Proceso de Inducción por un lado, y del Programa de Capacitación por el otro. Estos programas se encuentran a su vez articulados con las políticas del área.

ETAPA 1 Proceso de Inducción	ETAPA 2 Programa de Capacitación
<p>La incorporación de las personas en la organización se efectúa de acuerdo a la normativa ISO 9001-2000 / Proceso PGT-001 – “Captación e integración de personal”, el cual contempla espacios de formación y sensibilización en varios aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Funciones, objetivos y expectativas del puesto • Políticas de la organización • Procedimiento de resolución de conflictos (relativos a las personas y la organización) y Código de ética (articulado con derechos humanos internacionalmente reconocidos) 	<p>“Grobogestión: Desarrollo de Talentos” es el programa anual de capacitaciones requeridas por el personal para cerrar la brecha entre competencias necesarias para el puesto y competencias personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller de Integración <p>todas las áreas de la organización transmiten conocimiento para optimizar el desempeño de las personas y reducir el grado de incertidumbre y conflictos.</p>

ELEMENTOS DE SOPORTE	
Manual de Bienvenida	Manual de la Red y de la Compañía
<p>Para facilitar el proceso de inducción, se ha redactado el Manual de Bienvenida que contiene las reglas de convivencia, integración, documentación necesaria para el ingreso de personal, el horario de trabajo, las ausencias, licencias, asignaciones familiares, etc.</p>	<p>La Misión, Visión, Valores, procesos, políticas, códigos, etc. se encuentran plasmados en este documento.</p>
	Programas de Comunicación
	<p>Documentos, notas y comunicados cuyo objetivo es sensibilizar a todos los colaboradores en la red respecto de temas sociales y ambientales.</p>
	Voluntariado Corporativo

“CampoSocial” es una herramienta para que los colaboradores puedan canalizar sus ganas de participar de procesos de construcción social, utilizando recursos que son facilitados por la compañía.

Evaluación y Seguimiento

El área de Gestión de Talentos cuenta con un programa de Gestión denominado RHPro, a través del mismo se efectúa el seguimiento y evaluación: Administración del personal y seguimiento del Proceso ISO PGT-003 “Revisión de desempeño”. Los resultados del mismo arrojan el grado de cumplimiento de objetivos y vinculado a ello se efectúan los premios por paga variable.

Todos los procesos de Gestión de Talentos son auditados interna y externamente. En el plano interno, por el área de Auditoría Interna y externamente por BVQI (Bureau Veritas Quality International). De esta manera se asegura el seguimiento, evaluación y procesos de mejora en torno a la normativa ISO 9001-2000.

Información Contextual Adicional

En la actualidad el foco estratégico del área se centra en el desarrollo de planes de carrera para el personal de alto potencial y la reducción de la brecha entre las necesidades de la organización y las competencias y habilidades de las personas. La productividad de las personas, asociada al conocimiento, redundará en una mejor relación entre la vida personal y el trabajo. Este es otro de los objetivos estratégicos de Gestión de Talentos.

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE ÉTICA Y PRÁCTICAS LABORALES

1. Aspectos del Empleo

La campaña 09/10 ha permitido recuperar la actividad económica del sector, esto se ve traducida a nivel de personal.

El esquema 1 [LA 1 y LA 4], refleja los colaboradores de LGA y Molinería cubiertos por convenio colectivo:

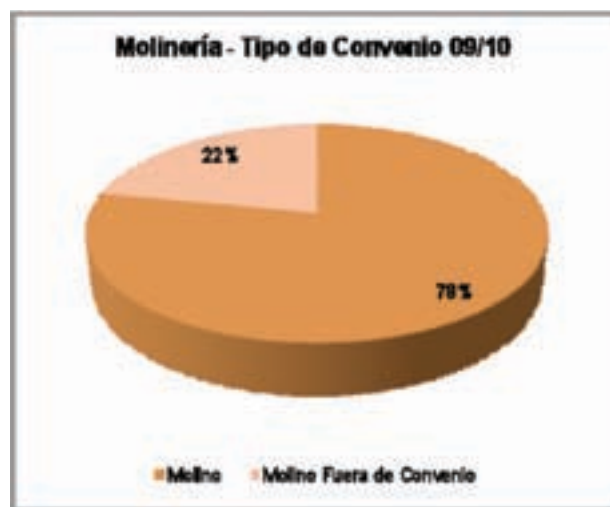
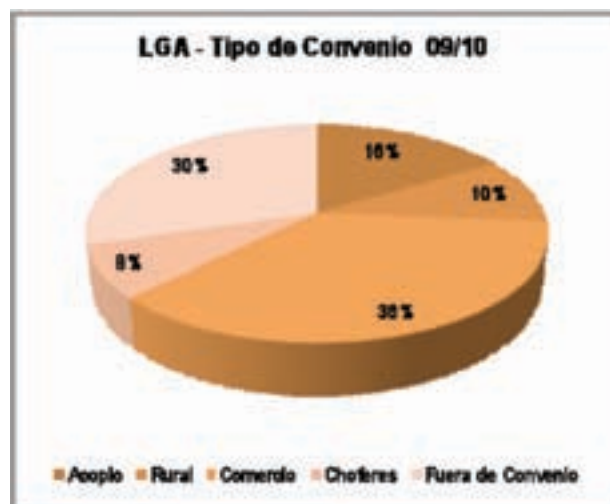
09/10	LGA	Molinería
Acopio	43	
Rural	26	
Comercio	96	
Choferes	20	
Fuera de Convenio	78	41
Molino		146

Este recupero de la actividad económica permite en la campaña 09/10 ajustar los valores de rotación y nómina a valores históricos. En la tabla a continuación se presentan los datos para la campaña 09/10 para LGA, Molinería, UPJ, Ceagro y ADP (esquema 2 [LA 2]):

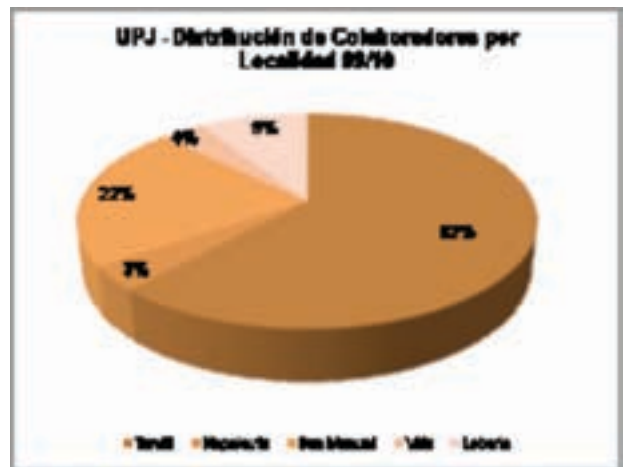
	Campaña 09/10
LGA	
Promedio Total Empleados	263
Rotación Anual	25%
División Molinos	
Promedio Total Empleados	187
Rotación Anual	17%
UPJ	
Promedio Total Empleados	55
Rotación Anual	23%
Ceagro	
Promedio Total Empleados	327
Rotación Anual	12%
ADP	
Promedio Total Empleados	166
Rotación Anual	5%
TOTAL	998

A su vez, el tipo de convenio bajo el cual se encuentran representados los colaboradores de

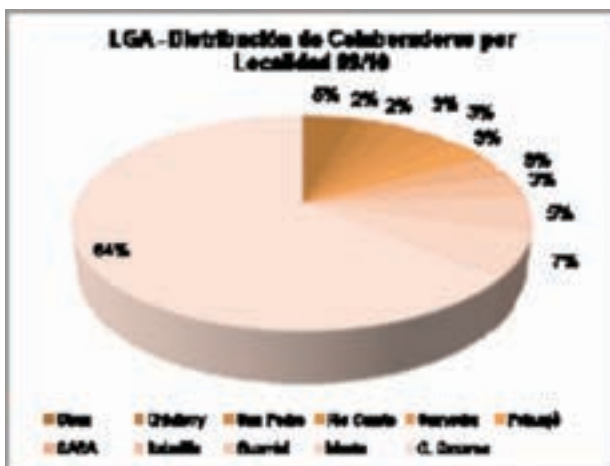
LGA y Molinería, refleja la diversidad de empleos en el sector agroalimentario como se ve en el siguiente esquema (esquema 3 [LA 1 y LA 4]):



Finalmente, es importante considerar la estabilidad del empleo, que se refleja en la perennidad o no de la contratación, que, como refleja el esquema 4 [LA 1], alcanza en LGA casi un 84% como contratación permanente y 100% en la división Molinería:

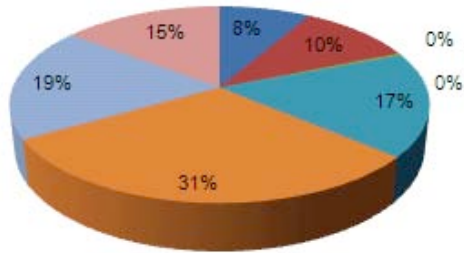


Los puestos de trabajo de los colaboradores se distribuyen físicamente, dependiendo de la distribución estratégica de las actividades comerciales en el territorio, el cual se encuentra muy disperso geográficamente. Dicho indicador se presenta para LGA, Molinería, UPJ y ADP (esquema 5 [LA 1]):



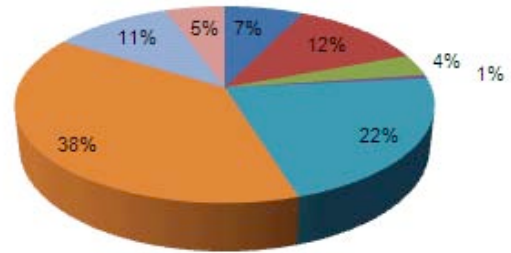
Desde la perspectiva de género, tradicionalmente el sector ha tenido una mayor afluencia de oferta de mano de obra desde el grupo masculino, lo que queda reflejado en la nómina de la compañía. Por otro lado, Los Grobo se caracteriza por haber conformado un equipo joven, buscando competencias como la innovación y el emprendedorismo. Ambas características, la conformación por género y por grupo etario se pueden visualizar en el esquema 7 [LA 2]:

LGA - Composición Etárea por Género - 09/10



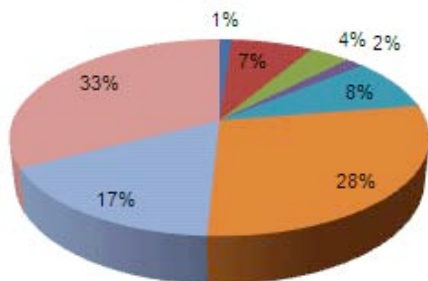
■ - Grupo 1 ■ - Grupo 2 ■ - Grupo 3 ■ - Grupo 4
■ - Grupo 1 ■ - Grupo 2 ■ - Grupo 3 ■ - Grupo 4

ADP - Composición Etárea por Género - 09/10



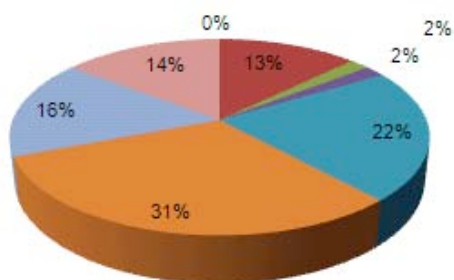
■ - Grupo 1 ■ - Grupo 2 ■ - Grupo 3 ■ - Grupo 4
■ - Grupo 1 ■ - Grupo 2 ■ - Grupo 3 ■ - Grupo 4

Molinería - Composición Etárea por Género - 09/10



■ - Grupo 1 ■ - Grupo 2 ■ - Grupo 3 ■ - Grupo 4
■ - Grupo 1 ■ - Grupo 2 ■ - Grupo 3 ■ - Grupo 4

UPJ - Composición Etárea por Género - 09/10

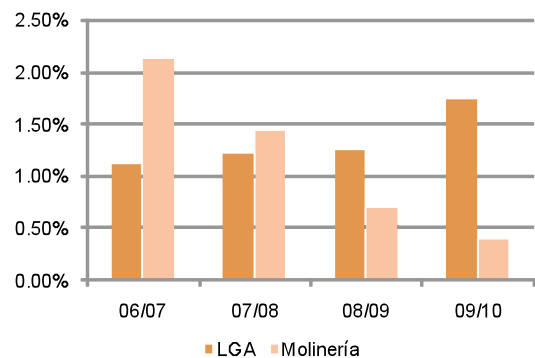


■ - Grupo 1 ■ - Grupo 2 ■ - Grupo 3 ■ - Grupo 4
■ - Grupo 1 ■ - Grupo 2 ■ - Grupo 3 ■ - Grupo 4

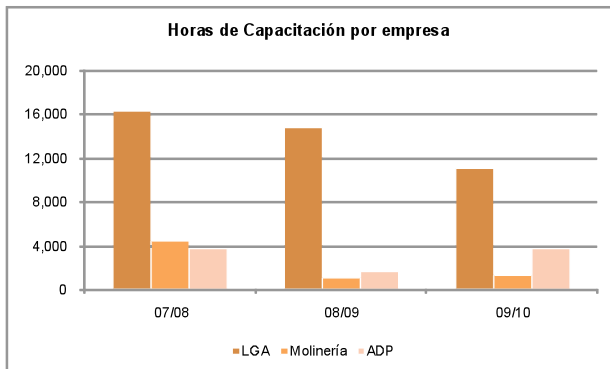
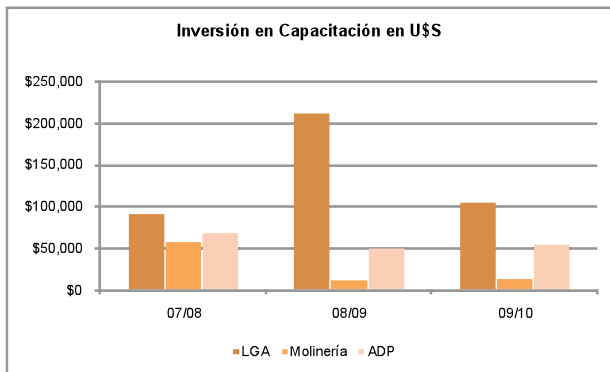
Grupo de Edad	Años
1	18 a 27
2	28 a 37
3	38 a 47
4	48 y más

En cuanto al ausentismo laboral, se puede apreciar una disminución significativa, aunque con resultados diversos al comparar cada una de las compañías consideradas (esquemas 8 y 9 [LA 7] respectivamente):

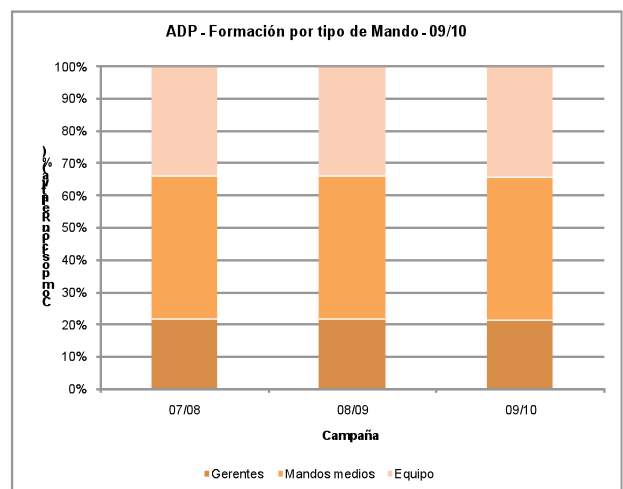
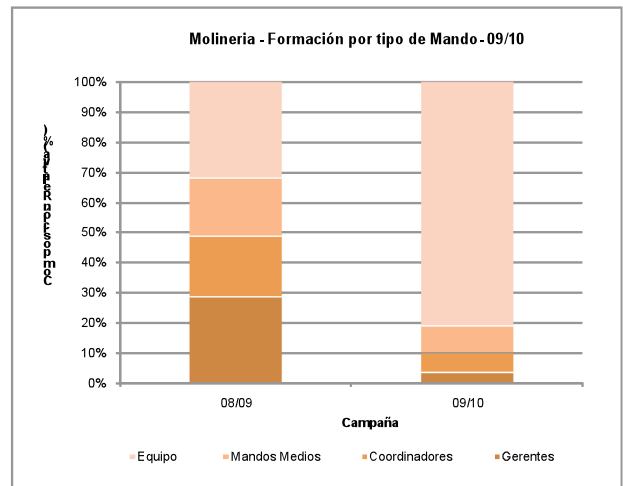
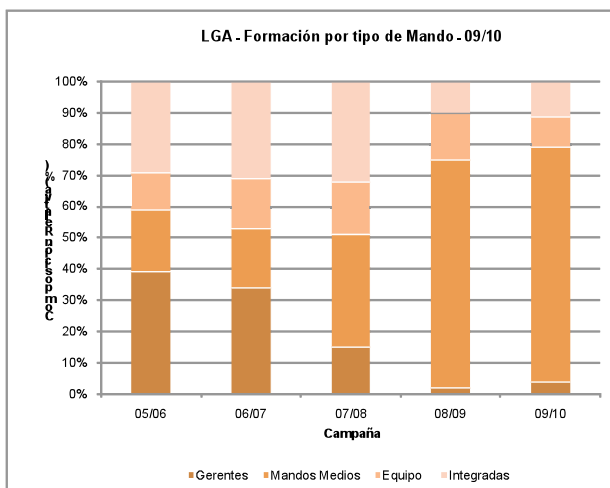
Tasa de Ausentismo



Un componente esencial de la gestión del capital humano de Los Grobo es el desarrollo de sus colaboradores. En este sentido, Los Grobo provee, a través de diversas herramientas, capacitación y formación continua. La inversión de LGA, Molinería y ADP se ven reflejado en el esquema 10 [LA 10]:



También es importante considerar una formación equilibrada considerando la distribución e inversión de recursos por tipo de mando ocupado. El esquema 11 [LA 10], refleja la distribución de recursos por mando, donde se ve una gran inversión en mandos medios en la última campaña:



Los programas de formación, capacitación y entrenamiento son muy diversos dependiendo del tipo de industria y el tipo de mando al que se dirige el programa, así como el tipo de competencia que se quiera desarrollar. En este sentido, se cuenta con el historial de capacitaciones de LGA, Molinería, ADP y Ceagro (Esquemas 12 y 13 [LA 8 y LA 11], respectivamente):

LGA Temas de Capacitación	Asistentes 09/10
Programa de Desarrollo de Competencias	30
Empretec	1
MBA	3
Curso de Perito Recibidor de Cereal	1
Congreso de Aapresid	17
Seg. Ocupacional en Plantas y Depósitos	117
Taller de Integración	228

Molinería Temas de Capacitación	Asistentes 09/10
------------------------------------	---------------------

Molinería Temas de Capacitación	Asistentes 09/10
Inocuidad Alimentaria	80
Seg. Ocupacional en Plantas y Depósitos	75
Uso de Matafuegos y Primeros Auxilios	37
BPM de mantenimiento y HACCP+ 5S	30
Primeros Auxilios	28
Inducción al Personal Nuevo	23
Taller de Panificación destinado a Clientes (Calsa)	16
Capacitación a Panaderos con el aval de Granotec-Panificación	15
Auditoría Interna	11
Responsabilidades del Sector	10
Elementos de Limpieza	9
OHSAS 18001	9
Panificación de Pan Dulce para Clientes - Calsa	9
Puntos Clave de Seguridad Industrial	7
instructivo contratista de visitas	6
Revisión Procesos y Procedimientos de Visitas- Contratistas- Visitas regulatorias	5
Seminario GRANOTEC	4
Otros temas: Perito Clasificador de Granos, Auditores Internos, Calderistas / Foguistas, Jornada de Molinería, Beltres, Modernización del Proceso de Molienda, Negociación en Portugués, Componentes Harina (Guarner), Demostración de aplicación de ingredientes para muffins y brownies, Gestión de la Logística Integrada, Inducción a Auditores Internos, Inducción a la Norma ISO 14001, OHSAS 18001, Ingreso a Espacios confinados, Mantenimiento en plantas industriales, Reprocesos.	22

ADP Temas de Capacitación	Asistentes 09/10
Atención al Cliente	50
Seg. Ocupacional en Plantas y Depósitos	35
Talleres de Integración	25
Seg. en Conducción de Vehículos Pesados	24
The Human Element	16
Programa Informático	5
Posgrado de Negociación y Gestión	5
Curso Secretariado	2
Futuros y Opciones	2
Normas Contables	2

Ceagro Temas de Capacitación	Asistentes 09/10
Seguridad	124
Processos INDG	45
Sistema Maxys	36
Gestão para Resultados	28
GMD	24
Capacitação da força comercial	15
Excel Avançado	14
Treinamento Administrativo para a Safra	12
Aspectos práticos de Preços de Transferência (exportação), Registro Eletrônico de Ponto (nova portaria MTE n 1.10/09) E Jornada de Trabalho, HSM Expo Management, Fechamento de Balanço e Elaboração das Demonstrações Contábeis, Apuração do IRPJ e CSLL, Seminário - Hedge Accounting (CPC38) - Aspectos Contábeis, Fiscais e de Controles, Armazenagem e Conservação de Grãos, Formação em Coaching, CONARH-2010, Comunicação interna nas Empresas, Rotinas Trabalhistas, Novas Regras Sefip/Gefip, Planejamento e Controle Financeiro Empresarial, Plano de Cargos e Salários, Fcont - a geração dos arquivos de 2009 e correção do arquivo fcont 2008, e ECD (Escrituração Contábil Digital), Bourse Game - prática e teorias de mercado (derivativos), Tech-ED Brasil 2010, Gestão de Viagens Corporativas, EFD (Pis/Cofins - Novo) X Dacon Mensal (Nova Versão), Competências e Grafologia - Identificando Talentos através da escrita, Homologanet.	30

Una manera objetiva de evaluar el desempeño de los colaboradores es a través de una instancia anual de evaluación conjunta entre el gerente y su equipo. Este proceso se encuentra formalizado como norma ISO y se apoya en el uso de un software denominado RHPro. La proporción de colaboradores con desempeño evaluado, se ha sosteniendo desde la implementación de este programa, como puede observarse en el esquema 14 [LA 12]; en algunas empresas del Grupo se encuentra en su etapa inicial:

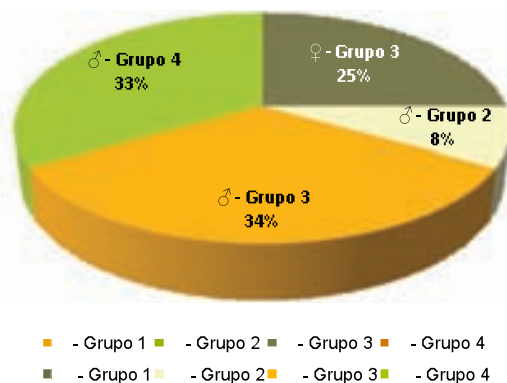
Colaboradores y Desempeño Evaluado

Empresa	Campaña			
	06/07	07/08	08/09	09/10
LGA	66%	84%	100%	80%
División Molinos	s/d	29%	30%	22%
UPJ	s/d	s/d	s/d	42%
ADP	s/d	44%	54%	48%
CEAGRO	s/d	s/d	s/d	s/d

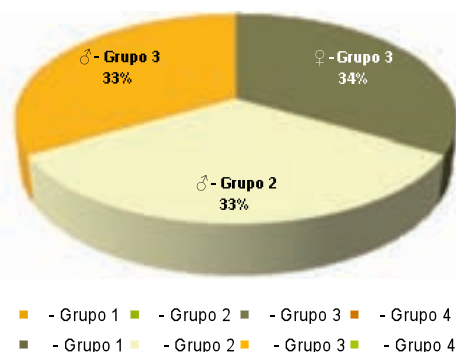
La distribución de responsabilidades y cargos, por género y grupo etario también es un punto relevante cuando se considera la igualdad de oportunidades que brinda la empresa para el conjunto de los individuos que buscan empleo.

El esquema 15 [LA 13], refleja que aproximadamente el 33% de los puestos jerárquicos son ocupados por mujeres y que la franja etaria se concentra en los grupos 2 y 3. Donde se observa la distribución de Directores Ejecutivos por Género y Grupo Etario, tanto para el GLG LLC como para LGA.

Directores Ejecutivos GLG LLC



Directores Ejecutivos GLG LGA

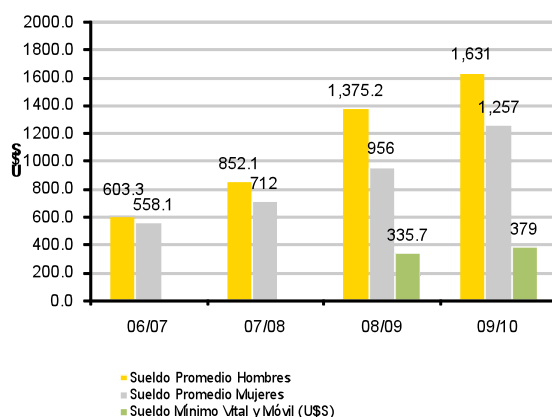


En la estructura de distribución de mandos analizada previamente, los directores son -en su totalidad- locales; representando a Argentina, Brasil y Uruguay [EC 7].

Es importante recalcar aquí que, para Argentina, el salario mínimo exigido por ley de un empleado auxiliar administrativo asciende a US\$ 656 (Convenio Colectivo de Trabajo del Sindicato Empleados de Comercio) y la empresa abona dicha suma como salario inicial por idéntica categoría [EC 5]. Este sueldo incluye conceptos remunerativos y no remunerativos (como por ejemplo el último acuerdo colectivo). Asimismo, cabe recordar que el Salario Mínimo Vital y Móvil, determinado por el Ministerio de Trabajo de la Nación, para el período considerado se sitúa en US\$ 379.

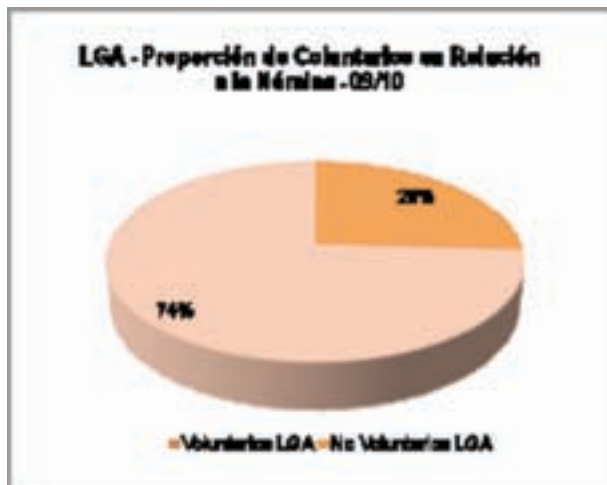
Finalmente, es de gran relevancia considerar la diferencia entre género en el salario percibido. Aun existiendo algunas diferencias interesantes según la industria considerada, para el promedio de empresas de Los Grobo en Argentina, el salario percibido entre hombres y mujeres es prácticamente el mismo (ver siguiente esquema 16 [LA 14]).

COMPARACIÓN SUELDO MENSUAL ENTRE HOMBRES Y MUJERES-LGA



2. Otros Aspectos

Además de incentivar a los colaboradores a participar del negocio, la empresa ofrece un programa de Voluntariado Corporativo, denominado Campo Social. El mismo permite que cualquier colaborador con inquietudes para brindar sus conocimientos, tiempo y fuerza de trabajo a organizaciones de la sociedad civil para el bien común, lo puedan hacer a través de recursos facilitados por la compañía. Puede verse como el número de voluntarios ha ido aumentando en el tiempo y actualmente representa una alta proporción de la nómina (ver siguientes esquemas 17 y 18 [LA 3 y SO 1]). Estos valores sólo reflejan la participación de la nómina en LGA.





Clientes



Cientes

Nuestra Forma de Trabajo

“Somos económicamente sustentables, generamos rentabilidad a través de tener los menores costos, utilizando tecnología de vanguardia y las mejores propuestas de negocios, impulsando novedosas formas asociativas con clientes, proveedores e instituciones.”

Enfoque de Gestión General

El mercado de agronegocios se encuentra estructurado por una cadena que involucra a múltiples jugadores con un alto nivel de interacción y en el cual participan y articulan diversos actores con roles sociales y posición jerárquica diversa, determinando un sistema de alta complejidad. La significativa integración horizontal y vertical de Los Grobo implica una alta variabilidad en el tipo de cliente con el que se relaciona, y que se manifiesta en la multiplicidad de negocios abarcados y el tipo de producto o servicio relacionado con la posición que ocupa dentro de la cadena.

De esta manera, los clientes adquieren para Los Grobo una relevancia particular que se encuentra determinada tanto por la capacidad de la empresa de satisfacer las necesidades de su clientela, como de su habilidad para incluir la diversidad y gestionar la complejidad. Los conceptos fundamentales sobre los que se diseña la estrategia de relacionamiento con clientes son la flexibilidad, la mejora continua y la innovación. En este sentido, la comunicación es fundamental para conocer las expectativas de este grupo de interés.

La manera en que se verifica el cumplimiento con las expectativas de los clientes y la efectividad de la estrategia y los planes de acción de cada área, es a través de la elaboración de encuestas. Para cada producto o servicio que Los Grobo brinda, se definen los atributos clave y se analiza la importancia que le asignan los diferentes segmentos de clientes a cada atributo. A partir de ello se define la propuesta de negocio para cada segmento. Las conclusiones extraídas de estos resultados se complementan con la información que se recolecta a través de los contactos y el relacionamiento con clientes.

Así, Los Grobo se posiciona como un operador de soluciones flexibles, pudiendo ofrecer una alternativa de servicio ajustada a las necesidades de cada segmento y buscando los mayores niveles de rentabilidad posible por cliente.

División Materias Primas & División Industrial

Encuestas de Satisfacción de Clientes

Para conocer el desempeño de la empresa en relación a la satisfacción de las expectativas de los clientes, tanto para LGA como parte de la División Materias Primas, como LGI y Molinos Canepa para la División Industrial, son evaluadas por sus respectivos clientes a través de una encuesta anual. Previamente, los clientes son segmentados de acuerdo al criterio de cada unidad de negocio. Esta tarea permite identificar las características particulares de los diferentes segmentos para definir sus criterios de decisión (valoración de atributos/factores clave que la empresa debe satisfacer). Así, se han definido los Factores Clave de Éxito (FCE) tanto de satisfacción global como de satisfacción en relación a cada área en particular (incluimos también la División Industrial por una cuestión de practicidad).

Los Factores Clave de Éxito pueden verse en el siguiente esquema:

Factores Clave de Éxito (FCE)					
Factor N°	Satisfacción Global	División Materias Primas (LGA)			División Industrial (LGI y Molinos CANEPA)
		Insumos y Servicios	Producción Agrícola	Acopio y Agroinsumos	Exportadores e Industrias
1	Solvencia	Solvencia	Precio pagado por hectárea	Transparencia en las operaciones	Cumplimiento de lo pactado
2	Ética	Ética	Forma de pago	Flexibilidad en las condiciones comerciales	Entrega en tiempo y forma
3	Modernidad	Modernidad	Cumplimiento de lo pactado	Oportunidad de negocios	Transparencia en las operaciones
4	Tecnología	Tecnología	Claridad en los estados de cuenta	Trato personalizado	Logística
5	Inserción en el Medio	Inserción en el Medio	Responsabilidad de los contratistas	Calidad de atención	Cordialidad en el trato
6	Transparencia	Transparencia	Cordialidad en el trato de los empleados	Respuesta ante reclamos	Calidad de management
7	Dinamismo	Dinamismo	Utilización racional de la tecnología	Respeto ante el compromiso	
8	Seguridad	Seguridad	Cuidado de las mejoras	Claridad en los estados de cuenta	
9				Apoyo en la logística y transporte	
10				Variedad y amplitud de línea	
11				Precio	
12				Disponibilidad de producto	
13				Cumplimiento de plazo de entrega en tiempo y forma	
14				Asistencia técnica	

De esta manera, se evalúa a la empresa como:

- Proveedor de insumos agrícolas y servicios de acopio de granos a productores.
- Proveedor de granos a exportadores e industrias procesadoras.
- Proveedor de Insumos no operativos.
- Arrendador de campo.
- Productor y proveedor de harinas.

En todas las encuestas y en los casos posibles Los Grobo realiza benchmarks con la competencia para cada uno de los segmentos analizados.

Segmentación de Clientes

Tanto el área de Producción Agrícola como el Área Comercial, han desarrollado su estrategia particular para segmentar a sus clientes, de manera de poder elaborar planes de acción más específicos. Con esto se persigue una mayor efectividad y calidad de los negocios que se proponen. Por su lado, la División Industrial (que se incluye aquí por una cuestión práctica) no posee una segmentación de clientes debido a las particularidades del mercado.

El siguiente esquema resume la segmentación:

Segmentación de Clientes			
División Materias Primas (LGA)		División Industrial (LGI y Molinos CANEPA)	
Producción Agrícola		Área Comercial	Exportadores e Industrias
A) Tipo de relación contractual	Socios LGA (Socios y Aparceros)	A) Clientes que superan las 5.000 ha. de superficie agrícola cultivada	Sin segmentación debido a las características del mercado
	Arrendadores (más de una campaña agrícola)	B) Clientes que explotan entre 1.500 y 5.000 ha. de superficie agrícola cultivada	
	Arrendadores Accidentales (1 Campaña Agrícola)	C) Clientes que explotan entre 500 y 1500 ha. de superficie agrícola cultivada	
B) Cantidad de hectáreas C) Zona donde se encuentra la explotación		D) Clientes que explotan menos de 500 ha. de superficie agrícola cultivada	

Respecto a la fundamentación en esta segmentación, cada área tiene identificadas las características inherentes al eslabón de la cadena que ocupan. Así, el siguiente esquema refleja estas razones en correlación con el esquema anterior:

Segmentación de Clientes			
División Materias Primas		División Industrial	
Producción Agrícola		Área Comercial	Exportadores e Industrias
La primera de las variables pone de manifiesto el grado de involucramiento y la confianza que el cliente deposita en LGA, existiendo 3 grandes grupos de importancia decreciente:	mayor relevancia	Identifica a los clientes más importantes a través de una planilla que denomina "base agrícola". Esta planilla cuenta con la caracterización principal de cada cliente-productor (tamaño, nivel de servicio requerido, necesidades de financiación, posibilidad de asociación, etc.) y con la información histórica de los negocios realizados con cada uno. A su vez los clientes están segmentados en función de la cantidad de hectáreas sembradas y su potencial crecimiento.	Se contemplan a los compradores de granos como clientes también. Los compradores son molineros, fábricas y exportadores. El número de compradores es reducido y de características oligopólicas, por consiguiente no se ha desarrollado una segmentación de los mismos. Se negocia y comercializa con cada uno por contratos con entregas y precios definidos según las circunstancias.
	intermedio		
	menor relevancia		
La cantidad de hectáreas y la zona donde se encuentra la explotación, definen el potencial de producción agrícola			

Reclamos de Clientes

Tanto para LGA, LGI y Molinos Canepa los reclamos son gestionados de manera integral en relación a toda la organización. Por ello, el sistema de gestión de reclamos se encuentra documentado según Norma ISO

9001.2008, por el proceso P-CA. Gestión de Incidentes. Los reclamos son seguidos por el área de Procesos y Calidad, quien administra el sistema. El área, tiene la tarea de asignar reclamos y quejas una vez relevados, realizar el seguimiento para su resolución, y cerrarlos, verificando la implementación y eficacia de las acciones de mejoras planteadas.

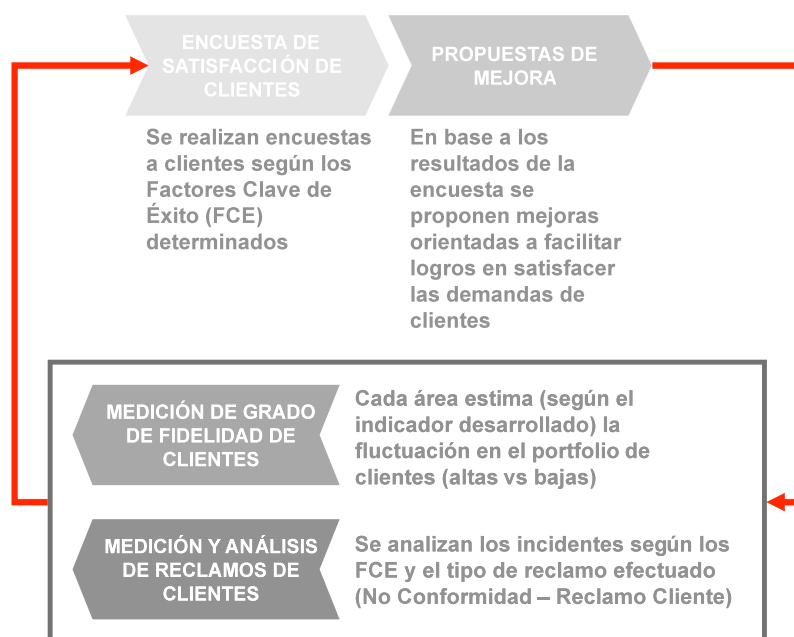
Los objetivos establecidos en el Proceso de Gestión de Incidentes son establecer una metodología clara para:

- Tratar la información de clientes en relación a su satisfacción,
- Establecer canales efectivos para la rápida y efectiva atención de reclamos detectados,
- Asegurar una respuesta y solución a las demandas de los clientes,
- Utilizar la información de los reclamos para iniciar acciones de mejora.

Gestión de Satisfacción de Clientes

La integración de las diversas herramientas descriptas hasta aquí, conforman un sistema que permite reorientar las prácticas de la empresa en la gestión de sus negocios. En este sistema, se parte del monitoreo del desempeño de la gestión de la empresa desde la perspectiva del cliente, mediante las encuestas de satisfacción. De las mismas, se proponen mejoras que deben atender a mejorar el desempeño en los atributos encuestados. Estas mejoras a su vez impactarán tanto en la cartera de clientes (aumento, descenso o estabilización) como en el número de reclamos efectuados por ellos.

El siguiente esquema refleja estas interrelaciones:

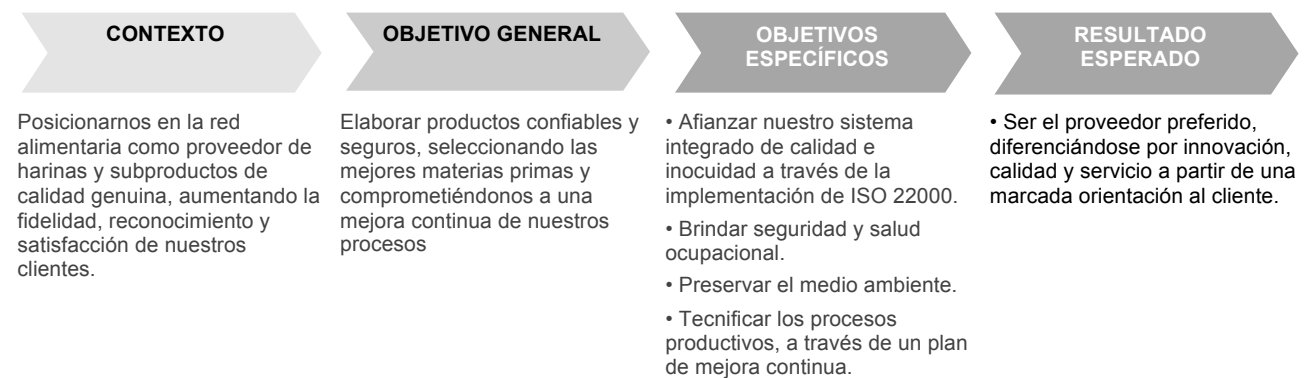


División Industrial

Enfoque de Gestión

Más allá de la dificultad que tiene esta División para segmentar a sus clientes, el molino tiene su forma particular de abordar la relación con este GDI dado el particular segmento que ocupa en la cadena agroindustrial. Por ello, esta División ha hecho foco respecto a la responsabilidad de garantizar productos inocuos y de calidad. En este sentido, se han adoptado estratégicamente múltiples sistemas para la gestión de la calidad. De esta forma, se han incorporado **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**, **Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control (HACCP)**, y el **Sistema de Gestión ISO - 9001** norma internacional de calidad de productos y servicios.

POLÍTICA DE CLIENTES



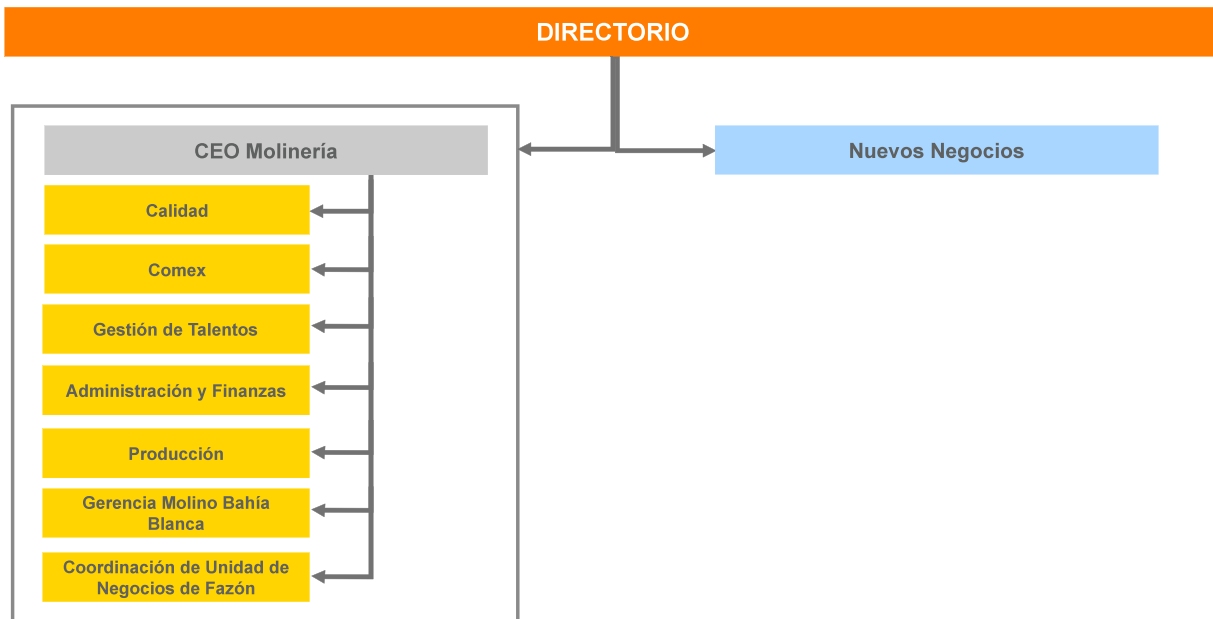
Por otro lado, la División Industrial tiene en cuenta algunos aspectos que garantizan una producción responsable:

Políticas y Programas	Función	Destinatario
de Precaución	Asegurar que la empresa ejercite sus procesos con la diligencia debida al diseñar, fabricar y comercializar sus productos y servicios. El objetivo es evitar defectos perjudiciales para la vida, la salud o seguridad en la cadena de valor, teniendo en cuenta la legislación nacional sobre responsabilidades por productos	Todo el personal del grupo
de Propiedad Intelectual	Asegurar la utilización responsable de material con propiedad intelectual, sujeto a derechos de autor o patentado obteniendo el consentimiento anticipado del creador del trabajo	Todo el personal del grupo
de Contratación y Monitoreo de Proveedores	Asegurar la correcta investigación y control sobre proveedores, contratistas, socios y otros importantes grupos de interés asociados a la red del grupo sobre su compromiso y respeto de los Derechos Humanos y cuestiones sociales relevantes, con el objeto de evitar situaciones de corresponsabilidad o violaciones indirectas de derechos civiles y sociales fundamentales	Cadena de Valor
de Comunicación	Generar planes de comunicación, difusión y aplicación de las mejores prácticas en materia de RSE en la cadena de valor	Colaboradores del Grupo y Cadena de Valor

Responsabilidad de la Organización

La distribución de la responsabilidad en la organización de la alta dirección se conforma en base al siguiente esquema:

ARQUITECTURA DE LA ALTA DIRECCIÓN EN MOLINERÍA



Formación y Sensibilización

La formación articula la necesaria capacitación de colaboradores en aspectos de calidad del producto para que ello repercuta atendiendo a las demandas y exigencias por parte de clientes. Así, la formación se realiza en dos etapas que contemplan la etapa de incorporación de personas a la empresa y luego la formación en aspectos de la industria de harinas, así como se describe en el siguiente esquema:

ETAPA 1	ETAPA 2
Proceso de Inducción	Proceso de Capacitación
<p>La inducción a los nuevos empleados del molino incluye una breve reseña de la empresa, el molino y los conceptos básicos de calidad y procesos en la producción de harina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a las BPM • Introducción a conceptos de Sanitización • Introducción a las HACCP 	<p>Programa anual de capacitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) • Taller de Sanitización y Manejo Integrado de Plagas (MIP) • Capacitación HACCP • Taller de Seguridad Industrial • Taller de Integración y capacitación interárea • Capacitación en Gestión e Integración de Etapas del Proceso Productivo
ELEMENTOS DE SOPORTE	
Manual de la red y de la compañía	
La Misión, Visión, Valores, procesos, políticas, códigos, etc. se encuentran plasmados en este documento.	

Evaluación y Seguimiento

La evaluación y seguimiento se aborda tanto desde la perspectiva del producto como desde los otros GDI que tienen directa relación con el mismo, de manera de realizar una gestión integral.

El siguiente esquema refleja ese abordaje:

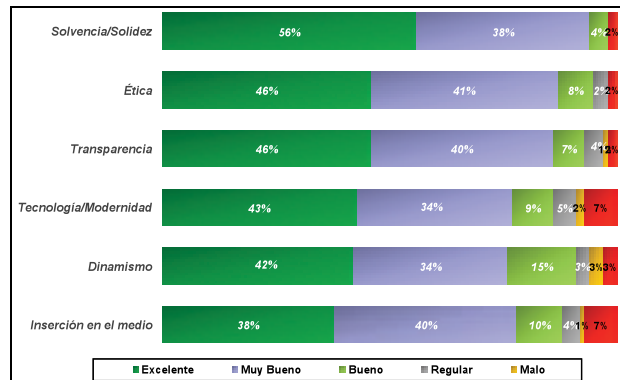
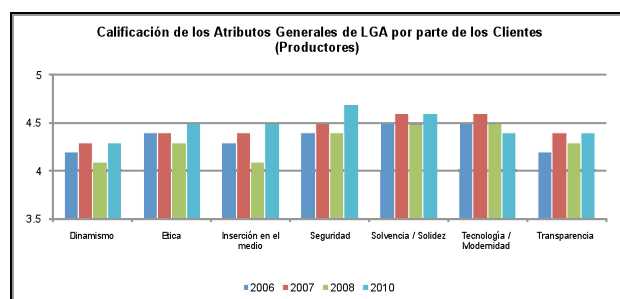
GRUPOS DE INTERÉS				
Producto	Gestión Interna	Colaboradores	Cientes	Proveedores
Medición y monitoreo de calidad	Auditorías internas sobre procesos	Capacitación, entrenamiento y acciones de sensibilización	Gestión de consultas y reclamos	Evaluación y selección
Control de documentos y registros en relación a materias primas y mercadería, y su transporte y comercialización	Implementación de planes estratégicos y su posterior revisión para planteos de mejora continua		Tratamiento de No Conformidades - Acciones de mejora	
Tratamiento y gestión para productos no conformes				
Implementación de procesos para la trazabilidad de la materia prima y los productos originados				
Estandarización y control para procesos de saneamiento				

ELEMENTOS DE SOPORTE				
En materia de responsabilidad sobre productos, dentro de las áreas de actuación interna, a través de los sistemas de certificación u otros enfoques utilizados para la realización de auditorías o verificaciones se puede mencionar:				
Auditorías Internas	Auditorías Externas			
Distintas áreas (Calidad, Talentos, etc.)	Grupo Los Grobo	BVQI	Cientes	Salud y Seguridad Ocupacional (SySO)

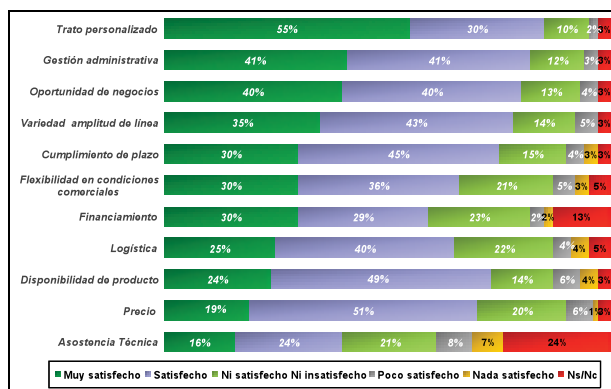
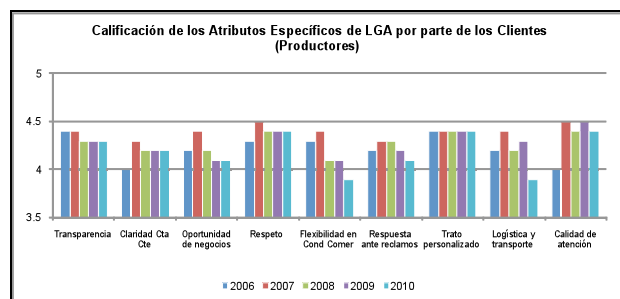
INDICADORES DE DESEMPEÑO CON CLIENTES - DIVISIÓN MATERIAS PRIMAS

1. Aspectos de Satisfacción de Clientes - División Materias Primas

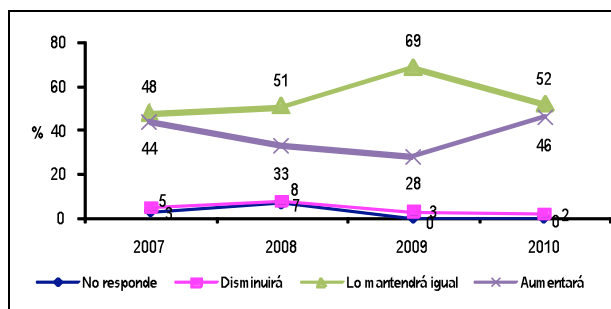
La información recopilada a través de las encuestas permite reorientar las estrategias del negocio para que ajusten de mejor manera a satisfacer las expectativas y satisfacción de los clientes. El siguiente esquema refleja el desempeño de la gestión del negocio de Los Grobo según los FCE generales [PR 5]:



A continuación puede observarse la descomposición de respuestas por atributo específico, donde puede resaltarse la alta transparencia, calidad en la atención y respeto [PR 5]:



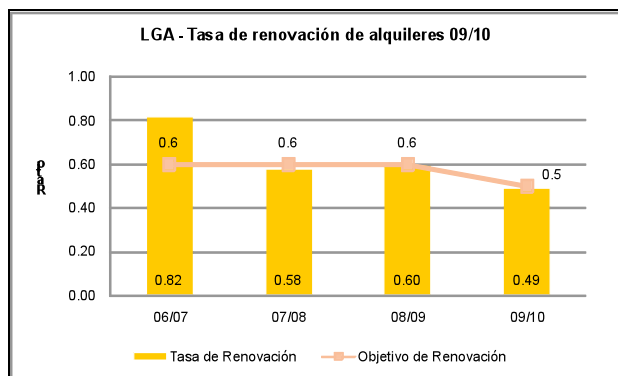
Por otro lado se presenta el indicador: “Pensando en su relación comercial con “Los Grobo” ¿Cómo piensa que será en el futuro?”, donde se evidencia una tendencia desfavorable hacia 2009, la cual mejoró durante el 2010.



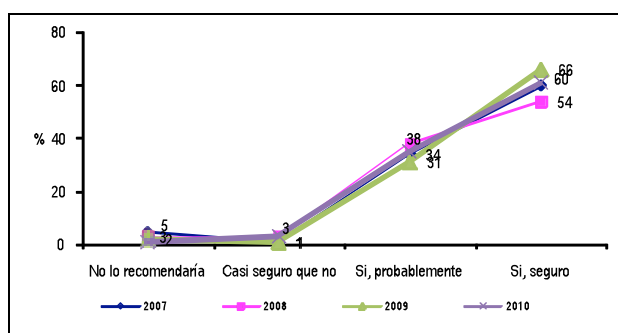
2. Otros Aspectos

A partir de las encuestas de satisfacción realizadas, cada área define los planes de acción en función de la detección de la mejora que puede realizar en los atributos evaluados.

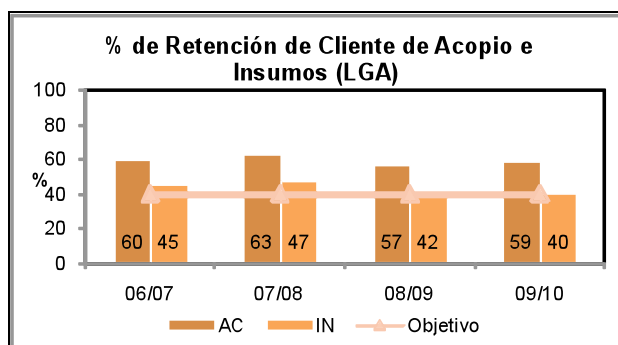
En el caso de Producción Agrícola (LGA), las estrategias implementadas de satisfacción de clientes, ha logrado cumplir con la expectativa de renovación de contratos de arrendamiento, como se observa en el siguiente esquema:



Otra forma de medir la satisfacción de los clientes, es relevando si un productor/vecino recomendaría a LGA como proveedor de productos/ servicios, el cual se puede observar en el siguiente esquema:

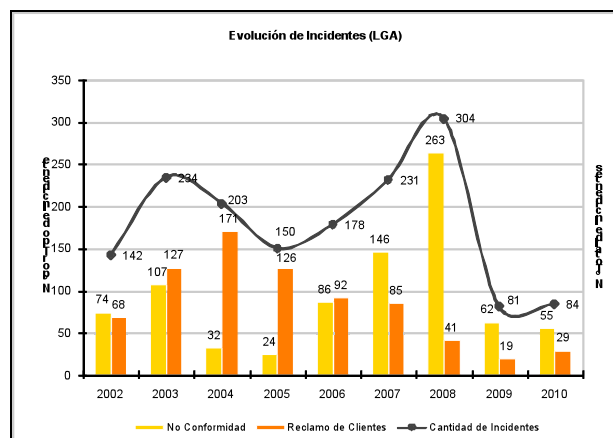


El mismo tipo de información puede encontrarse para las áreas de Acopio e Insumos, donde se supera la retención objetivo de clientes, como lo describe el siguiente esquema:

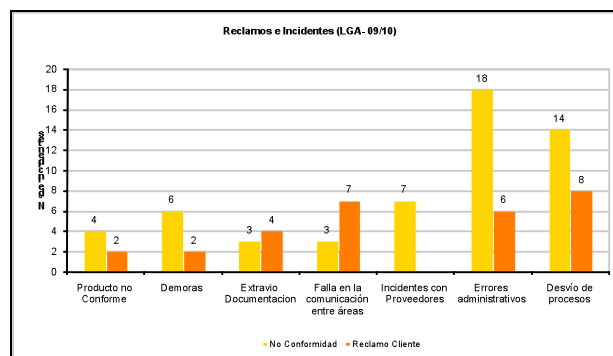


Similarmente, puede evaluarse el impacto de las propuestas de mejora en la calidad del servicio, a través de la cantidad de incidentes que se registran para las operaciones efectuadas. En este sentido el siguiente esquema refleja la evolución en el tiempo para los incidentes relacionados con No Conformidades y Reclamos de Clientes, donde la

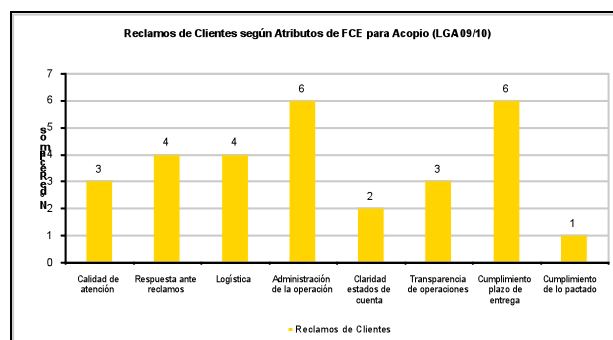
disminución en el último año se debe a la baja actividad comercial:



También es importante evaluar cual es el tipo de incidente registrado, que para el período en análisis puede verse en el siguiente esquema:



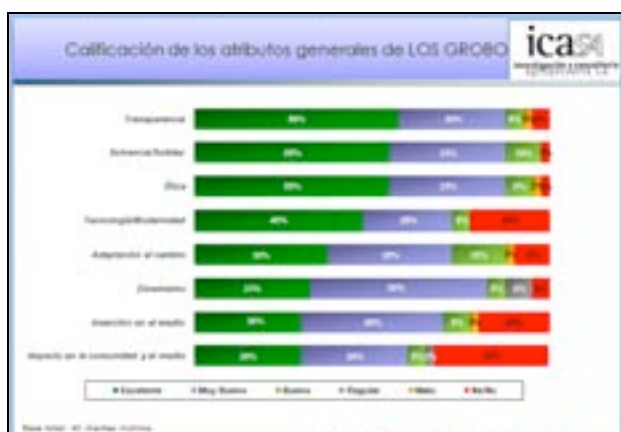
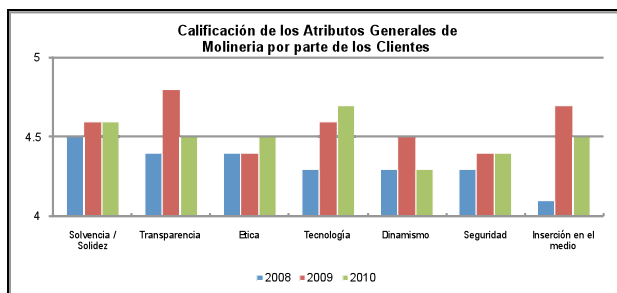
Los reclamos deben analizarse también en función de los atributos o FCE, que para el Área de Acopio (quien tuvo todos los reclamos) muestra la siguiente distribución:



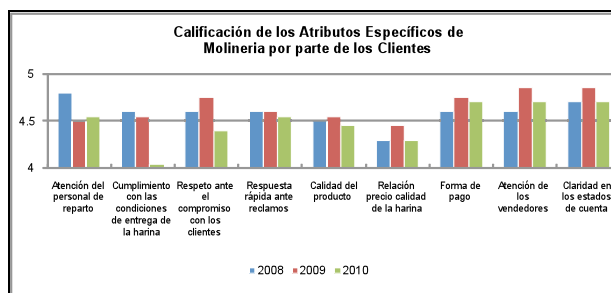
INDICADORES DE DESEMPEÑO CON CLIENTES - DIVISIÓN INDUSTRIAL

1. Aspectos de Satisfacción de Clientes - División Industrial

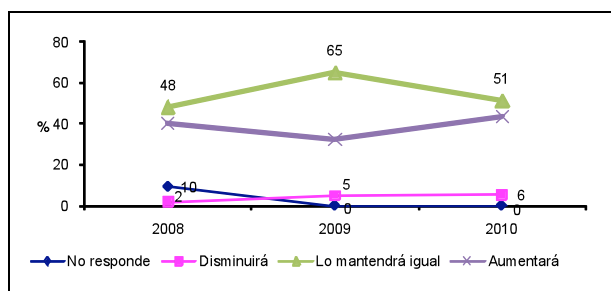
Al igual que para la División Materias Primas, para la División Industrial, la información recopilada a través de las encuestas permite reorientar las estrategias del negocio para que ajusten de mejor manera a satisfacer las expectativas y satisfacción de los clientes. En este caso pueden resaltarse el respeto por los compromisos asumidos y la claridad en el estado de cuentas, como atributos que reflejan la transparencia en la gestión del negocio [PR 5]:



A continuación puede observarse la descomposición de respuestas por atributo específico, donde puede resaltarse la atención de los vendedores, y la claridad de los estados de las cuentas corrientes [PR 5]:



Por otro lado se presenta el indicador: “Pensando en su relación comercial con “Los Grobo” ¿Cómo piensa que será en el futuro?”, donde se evidencia una tendencia desfavorable hacia 2009, la cual mejoró durante el 2010.



2. Otros Aspectos

Dado que la producción de alimentos conlleva una gran responsabilidad en términos de garantizar su inocuidad, y así, la salud de los consumidores, se ha implementado un riguroso sistema de control en puntos críticos de las distintas fases de producción de los mismos. El siguiente esquema describe los puntos donde se realizan controles [PR 1]:

PUNTOS DE CONTROL EN LAS FASES DE PRODUCCIÓN

Materias Primas	Insumos	Proceso de Molienda	Producto
Recepción de producto	Recepción de producto	Control de variables según HACCP y protocolos de Calidad	Cumplimiento de especificaciones técnicas según requerimientos internos y de clientes
			Enriquecimiento alimentario legal de acuerdo a la ley 25.630
			Rotulado legal en mercado interno y países de destino
			Microbiológicos
			Físico-químicos y residuos de pesticidas (en agua y productos terminados)
			Materias extrañas

ELEMENTOS DE SOPORTE PARA ASEGURAR CALIDAD E INOCUIDAD

Proveedores	Auditoria de proveedores respecto a inocuidad de productos.
Colaboradores	Capacitación al personal en Puntos Críticos de Control e Inocuidad.
Infraestructura	Programa anual de mejora de instalaciones y procesos de manufactura.

A su vez, suministrar información del producto, es fundamental para satisfacer las expectativas del cliente respecto de las características que busca en el mismo. Por ello, el rotulado cumple con todas

las exigencias implícitas en la normativa local e internacional ^[PR 3]. Así, la División Industrial suministra información sujeta a las normativas del Código Alimentario Argentino (CAA), el Reglamento Técnico MERCOSUR y el CODEX Alimentarius.

El CAA es un conjunto de disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial, que incluyen disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos, conservación y tratamiento de alimentos, el empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas, normas para rotulación y publicidad, coadyuvantes, aditivos y especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas. Esta normativa tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, y la buena fe en las transacciones comerciales.

En relación al rotulado de productos alimenticios la información que se incluye es:

- Denominación de venta del alimento.
- Lista de ingredientes.
- Contenidos Netos.
- Identificación de origen.
- Identificación de lote.
- Fecha de duración.
- Preparación e instrucciones de uso del alimento, cuando corresponda.
- Rotulado nutricional (según Res. GMC 46/03 y 47/03).

De acuerdo a la política del Molino de declaración de alérgenos, se incluye en los envases la leyenda "contiene proteína de trigo".



Proveedores



Proveedores

Enfoque de Gestión

El universo de proveedores con el que articula Los Grobo, es de alta diversidad. Esta variabilidad se expresa de acuerdo a la complejidad que ha adquirido la cadena de valor de la cual Los Grobo toma servicios y se conjuga con la posición que el servicio ocupa dentro de la cadena.

Por ello, la gestión y el relacionamiento con proveedores ha ido adquiriendo relevancia, acompañando el crecimiento horizontal y vertical de la empresa. Esto le confiere a este particular GDI una alta sensibilidad que demanda una gestión responsable y transparente, y donde dicha gestión impacta significativamente en la productividad de la compañía.

Actualmente, se considera a los proveedores como aliados estratégicos para alcanzar el desarrollo sostenido del negocio en el largo plazo. Se busca compartir y construir junto a ellos una cultura ética de negocios que facilite el relacionamiento y la complementariedad en la gestión. De esta manera, trabajando en equipo con los proveedores, se contribuye a incrementar los niveles de competitividad para ambas partes.

En particular, puede mencionarse que el abastecimiento de bienes y la contratación de servicios de calidad han sido identificados como crítico para el desempeño óptimo de la organización. En este sentido, se ha puesto energía y foco en el desarrollo de proveedores, como un programa estratégico y esencial para alcanzar este objetivo.

El trabajo y la experiencia de Los Grobo de compartir con sus proveedores el compromiso de una conducta de negocios ética y constructiva, permite desarrollar relaciones profundas con gran flujo de información, planificación concertada, ganar en eficiencia y establecer pautas para la mejora continua.

POLÍTICA DE CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES

CONTEXTO	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RESULTADO ESPERADO
<p>La identidad y constitución cultural de Los Grobo, ha convergido en el establecimiento de una empresa red, con alta dependencia de la provisión de servicios por parte de terceros.</p> <p>De esta manera, los proveedores se han constituido en una fuente de competitividad para Los Grobo, al posibilitar la mejora en la eficiencia y productividad que la empresa puede alcanzar a través de la contratación de servicios tercerizados de alta calidad y desempeño.</p> <p>Consecuentemente, Grupo Los Grobo ha adoptado el compromiso de satisfacer los requerimientos y expectativas de sus proveedores, y para ello, ha forjado una cultura basada en la integración de los proveedores a sus GDI estratégicos.</p>	<p>Aumentar la productividad y la eficiencia de procesos de producción de Los Grobo mediante la satisfacción y fidelidad de proveedores y el reconocimiento de potenciales proveedores, asegurando el efectivo cumplimiento de sus expectativas y requerimientos pactados, e implementando un Sistema de Gestión de Proveedores que asegure su desarrollo bajo un marco ético y responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar alianzas con Proveedores. • Fortalecer los esquemas organizacionales de Proveedores, facilitando la transferencia de conocimiento. • Brindar apoyo financiero para capital de trabajo, inversiones y actualización tecnológica. • Facilitar la construcción de relaciones de largo plazo, basadas en la transparencia. • Garantizar el pago por productos y servicios tercerizados, cumpliendo con lo pactado en tiempo y forma. • Estimular la innovación y la competitividad hacia la co-creación y diseño de nuevos productos y servicios (social y ambientalmente responsables) en la cadena de valor. • Facilitar procesos de Desarrollo Local, mediante políticas y acciones concretas. • Trabajar bajo un marco de igualdad de oportunidades, un trato justo y desempeño ético en las actividades y negocios 	<ul style="list-style-type: none"> □ Contar con una red de proveedores competitivos, tecnológicamente actualizados, innovadores y sustentables, comprometidos con el trabajo ético y transparente. • Contar con mecanismos y procesos que faciliten el desarrollo local, entendiendo que contextos competitivos son clave para la sustentabilidad del sistema. • Garantizar seguridad, estabilidad y previsibilidad para Proveedores, reduciendo riesgos, costos de transacción y oportunismo. • Proveedores fidelizados, comprometidos con la Visión, Misión y el marco Micro-institucional de la compañía. • Aumentar la competitividad en la cadena agroalimentaria.

Este proceso de desarrollo de proveedores se define a nivel general para todas las compañías del Grupo, variando el grado de implementación en cada una de ellas, acorde a las necesidades y particularidades de los negocios.

Políticas y herramientas para orientar la relación con Proveedores

Más allá de la política general de relacionamiento con Proveedores, existen otras políticas y marcos de referencia que refuerzan la primera, obteniéndose de esta forma un conjunto de herramientas orientadas a garantizar el buen desempeño tanto de las personas dentro de Los Grobo, como de los proveedores con los que se relaciona la compañía.

A continuación un esquema describiendo la combinación de elementos utilizados:

POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS	FUNCIÓN Y DESCRIPCIÓN
Política de Contratación y Desarrollo de Proveedores	Define el marco de referencia general para orientar las prácticas, acciones y decisiones de todas las Unidades de Negocio que tienen una vinculación con Proveedores.
P-CA-001 Gestión de Proveedores	Proceso certificado bajo norma ISO:9001, que tiene como objetivo optimizar el proceso de Selección, Evaluación, Calificación y Desarrollo de Proveedores para asegurar el abastecimiento de productos de calidad en el tiempo requerido. El alcance comprende desde el alta del proveedor en la base de datos, hasta una propuesta de desarrollo en caso que sea necesario.
Política de Compras	Su principal función consiste en consolidar la cadena de abastecimiento, reforzando diariamente el vínculo con proveedores, asegurando el proceso productivo de la organización y cumpliendo con las expectativas de los clientes. Esta política incluye distintos mandatos entre los que se destaca la priorización de "Compra Local".
Código Ético de Compras definido por la IFPSM*	Marco internacional que estimula el comportamiento ético en los negocios, promoviendo un desempeño profesional en las transacciones de compra, que incluyan los conceptos de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.
Código de Ética del Comprador definido por la AACAM**	Marco nacional que estimula una conducta apropiada en los negocios, aspirando a la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y la generación de confianza a partir de relaciones transparentes.
ELEMENTOS DE SOPORTE A LA GESTIÓN	
• Marco ONUDI de Desarrollo de Proveedores	Marco de referencia internacional que proporciona una guía para establecer planes de mejora en la cadena de valor.
• Programa de Comunicación y Sensibilización	Tiene por objetivo garantizar la transmisión de valores y principios bajo los cuales busca trabajar Los Grobo, fortaleciendo aspectos de RSE en la cadena de valor.
• Programa de Capacitación	Reduce brechas entre las necesidades de la empresa y los aspectos técnicos y de calidad que poseen los proveedores.
• Financiación por SGR	Potencia la capacidad de la cadena de valor de ofrecer servicios y productos en mayor cantidad y calidad, impactando positivamente en la productividad de la compañía.
• Proceso de Alta de Proveedores - Portal Web	Garantiza la carga de información adecuada y en cumplimiento con la ley nacional en aspectos tanto laborales como legales, y, por otro lado, implica la aceptación por parte de Proveedores de valores y principios éticos y de RSE de la empresa.
• Encuestas de Satisfacción	Es un espacio de comunicación a través del cual los Proveedores pueden incidir en las formas y prácticas de la propia gestión de Los Grobo para mejorar la relación de negocios entre ambos.
• Monitoreo de Incidentes – Sistema de Gestión de Incidentes.	Soporte digital que brinda la posibilidad de manifestar reclamos frente a productos o servicios deficientes y administrar la información relativa a esos incidentes.

Segmentación de Proveedores

El objetivo de la segmentación de los proveedores, se sustenta en diferenciar el grado o nivel de relacionamiento con los mismos, de manera de determinar la mejor estrategia para maximizar el impacto de los recursos dirigidos a este GDI. Por otro lado, facilita diseñar acciones en función de la vitalidad o criticidad de un determinado producto o servicio que la empresa requiere. A nivel general, se diferencian dos grandes grupos, que se denominan alternativos o críticos, siendo este último el grupo con el cual se establecen relaciones de negocio más estrechas. Por lo general, las estrategias de relacionamiento y desarrollo se encuentran orientadas a los proveedores críticos, focalizando en ellos a su vez, las acciones de evaluación, calificación y (en algunos casos) desarrollo. De esta manera, se agrega valor al producto o servicio del Proveedor, aumentando consecuentemente la productividad y eficiencia de la empresa.

En la segmentación se distinguen los proveedores **críticos** y los **alternativos**. Con el primer grupo se mantiene un alto grado de relacionamiento, y se clasifican en “Exclusivo” o “Aliado Estratégico”, cuyo último caso refleja un relacionamiento de alta complejidad y valor. Por otro lado, el grupo de proveedores alternativos, se clasifica en “Transaccional” o “Preferencial”, en donde el último caso refiere a ciertas ventajas o cualidades que lo hacen más atractivo para la empresa.

El siguiente esquema describe de forma más organizada el tipo de segmentación que adopta Los Grobo:

SEGMENTACIÓN DE PROVEEDORES			
Alternativo		Crítico	
Transaccional	Preferencial	Exclusividad	Alianza Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Transacciones SPOT. • Contexto de alto nivel de competencia. • Beneficio a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas competitivas sobre el resto de los oferentes alternativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos y/o servicios limitada. • Imprescindible para la organización contratante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos en común. • Integración. • Cooperación - Confianza. • Satisfacción mutua y construcción de relaciones ganar – ganar.

(menor) - GRADO DE RELACIONAMIENTO + (mayor)

Evaluación, Seguimiento y Calificación de Proveedores

La evaluación y calificación es un proceso crucial para establecer de manera objetiva la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la cadena de proveedores. Este proceso se encuentra alineado a la estrategia de la compañía, poniendo de relieve las expectativas que debe satisfacer este GDI con el desempeño esperado por la empresa. La evaluación y calificación se realiza con una frecuencia anual. El proceso comienza su estructuración utilizando una matriz de referencia que califica al proveedor según el aspecto crítico que determina la calidad de su servicio ofrecido y su cumplimiento con las expectativas de Los Grobo en esa característica evaluada. De esta manera, se asignan puntajes dando mayor o menor peso a cada uno de los aspectos analizados.

El siguiente esquema muestra los aspectos utilizados para evaluar a los Proveedores:

MATRIZ DE VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
ASPECTO	Escala de Puntuación y Valoración de Aspectos			Puntaje Obtenido
	100	50	0	
Calidad del Producto o Servicio	Cumple con todos los requisitos. No presenta aspectos de rechazo o devolución de producto o	No cumple con todos los requisitos solicitados. Rechazo parcial de producto o servicio.	Incumplimiento de requisitos. Producto o servicio rechazado.	

MATRIZ DE VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
ASPECTO	Escala de Puntuación y Valoración de Aspectos			Puntaje Obtenido
	100	50	0	
	servicio.			
Cumplimiento en Tiempo	Entrega en la fecha pactada	Entrega con demora (1 a 5 días de atraso)	Entrega con demora superior al límite de tolerancia. No se produce la entrega hasta tanto Los Grobo no genera un reclamo.	
Precio	Cumplimiento en el precio pactado	El precio difiere levemente del pactado originalmente. Variación por incidencia del costo de logística (fletes), intereses al capital, u otro concepto, pero con conciliación y consenso previo.	Incumplimiento en el precio pactado. No hay instancias de conciliación previa.	
Cumplimiento en Cantidad	Entrega de la cantidad solicitada	Cantidad difiere de lo solicitado originalmente, con justificación válida y aviso previo.	Cantidad difiere de lo solicitado. No hay justificación por la diferencia entregada.	
Servicio Post-venta	No hay necesidad de presentar reclamos. Atención inmediata de reclamos.	Atención de reclamo una vez reiterado el mismo.	No hay atención al reclamo.	
Documentación	Presentación de toda la documentación en tiempo y forma.	Presentación parcial de toda la documentación requerida.	No entrega la documentación necesaria.	
Gestión de Cuenta Corriente	Cuenta Corriente conciliada.	Envío y existencia de Cuenta Corriente, pero se requiere de asistencia por parte del Proveedor para su conciliación. Evidencia de documentos extraños.	Cuenta Corriente no trazable, difícil o imposible de seguir.	
Relaciones Interpersonales	Transparente: cumplimiento de la palabra. Cordial: no genera conflictos.	Indiferencia.	Opaca: incumplimiento de la palabra, información distorsionada. Oportunismo. Beligerante: genera conflictos.	
Máximo Puntaje Alcanzable				100

La primera etapa, determina que se distribuyan relativamente 100 puntos entre todos los indicadores, en función del grado de importancia que éste tenga sobre el cumplimiento de los objetivos, según los indicadores del esquema anterior. Este procedimiento deberá ser tenido en cuenta por cada Unidad de Negocios (UN) que opera con Proveedores, donde éstas deberán evaluar como mínimo, a sus proveedores críticos.

En una segunda instancia, se evalúa el desempeño del producto o servicio ofrecido por el Proveedor. En esta etapa, debe tomarse en cuenta que durante la operación de servicios y en las transacciones con proveedores pueden generarse incidentes o incumplimientos, los cuales son registrados en una herramienta de administración y gestión de reclamos denominada "MANTIS". La falta de cumplimiento con los requisitos solicitados y los reclamos efectuados por Los Grobo en función del servicio ofrecido por Proveedores, incidirá en la calificación estimada.

Se ha visto hasta aquí, que el método para calificar a los Proveedores se encuentra conformado en dos etapas. En la primera etapa, se establece el peso relativo de cada indicador (según la importancia para cada UN). En la segunda, se asigna un valor al desempeño real del servicio ofrecido por cada proveedor en cada indicador, oscilando nuevamente entre valores de 0 a 100, y cuya calificación tiene en cuenta a su vez los

incidentes registrados. La sumatoria de los pesos relativos del indicador ponderado por el valor de desempeño real del servicio o producto, determina la calificación final del proveedor. Esta adquiere una configuración especial que orienta respecto a las acciones que debe tomar Los Grobo para fortalecer o mejorar la relación comercial con sus proveedores, según lo muestra el siguiente esquema:

CATEGORIZACIÓN FINAL DE PROVEEDORES		
Categoría	Rango de Puntaje	Tipo de Acción a Tomar
A	100 a 80	• Se opera normalmente.
B	79 a 60	• El Proveedor debe implementar un plan de mejoras. La Unidad de Negocios debe realizar un seguimiento permanente, organizar reuniones y realizar acuerdos.
C	59 a 40	• El Proveedor requiere de desarrollo. Se analizan los puntos más frágiles del proveedor para comenzar con el plan de desarrollo.
D	menos de 40	• El Proveedor con una calificación menor a 40 puntos debe ser reemplazado por otro.

Como formato final, se integran todos los elementos descriptos, alineando UN, tipo de proveedor, grado de relacionamiento, evaluación de aspectos del proveedor y calificación final del mismo.

El siguiente esquema ejemplifica como se integran los distintos elementos en la calificación final:

Empresa	Proveedor				Indicador A			Indicador B			Calificación
Unidad de Negocios	N° Cta Cte	Razón Social	Tipo de Proveedor	Grado de Relacionam.	Puntaje Relativo	Desempeño	Sub-Total	Puntaje Relativo	Desempeño	Sub-Total	Σ Sub-Totales
Talentos	NNNN	nnnnn S.A.	Crítico	Exclusivo	20	80	16	80	40	32	48
Compras	XXXX	xxxx S.R.L.	Crítico	Exclusivo	50	80	40	50	50	25	65
Insumos	YYYY	yyyy S.A.	Crítico	Exclusivo	75	95	71.3	25	75	18.8	90
Producción	ZZZZ	zzzz S.A.	Crítico	Alianza Estratégica	80	95	76	20	90	18	94

Encuestas de Satisfacción de Proveedores

Las encuestas cumplen una función fundamental, al servir como un canal de comunicación entre los proveedores y Los Grobo, indicando el nivel de satisfacción que este GDI siente con respecto a diversos aspectos de la empresa en su condición como contratante de servicios. En este sentido, las encuestas permiten retroalimentar la propia gestión de Los Grobo, en una diversidad de aspectos que pueden repercutir en cambios en cuestiones técnicas, administrativas y de procesos, y hasta mejoras en la información, conocimiento e innovaciones que puede brindar la empresa. De esta forma, el propósito esencial de las encuestas es identificar mejoras en la propia gestión que impacten positivamente en la relación con Proveedores. Así, se han definido los Factores Clave de Éxito (FCE) para Proveedores, tanto de satisfacción global como de satisfacción en relación a cada área en particular (incluimos también la División Industrial por una cuestión de practicidad). A partir de los resultados obtenidos, deberán proponerse las mejoras al interior de la gestión de la organización.

Los FCE para Proveedores pueden verse en el siguiente esquema:

FACTORES CLAVE ÉXITO (FCE)			
Factor N°	Satisfacción Global	División Materias Primas	División Industrial

		Proveedores de Insumos	Proveedores de Servicios	Proveedores de Tierra (Propietarios de Campo)	Proveedores de Insumos No Productivos	Proveedores de Molinos
1	Solvencia	Cordialidad de los empleados	Cordialidad de los empleados	Precio pagado por Ha.	Cordialidad de los empleados	Cordialidad de los empleados
2	Ética	Claridad en los estados de cuenta	Claridad en los estados de cuenta	Forma de pago	Claridad en los estados de cuenta	Claridad en los estados de cuenta
3	Transparencia	Calidad de la atención	Calidad de la atención	Cumplimiento de lo pactado	Calidad de la atención	Calidad de la atención
4	Tecnología	Calidad del Management	Calidad del Management	Claridad en los estados de cuenta	Calidad del Management	Calidad del Management
5	Dinamismo	Flexibilidad en la operatoria	Flexibilidad en la operatoria	Responsabilidad de los contratistas	Flexibilidad en la operatoria	Flexibilidad en la operatoria
6	Inserción en el medio	Cumplimiento de lo pactado	Cumplimiento de lo pactado	Cordialidad en el trato de los empleados	Cumplimiento de lo pactado	Cumplimiento de lo pactado
7		Condiciones de cobranza	Condiciones de cobranza	Utilización racional de la tecnología	Condiciones de cobranza	Condiciones de cobranza
8				Cuidado de las mejoras / alambrados del campo		

Gestión de Integral de Proveedores

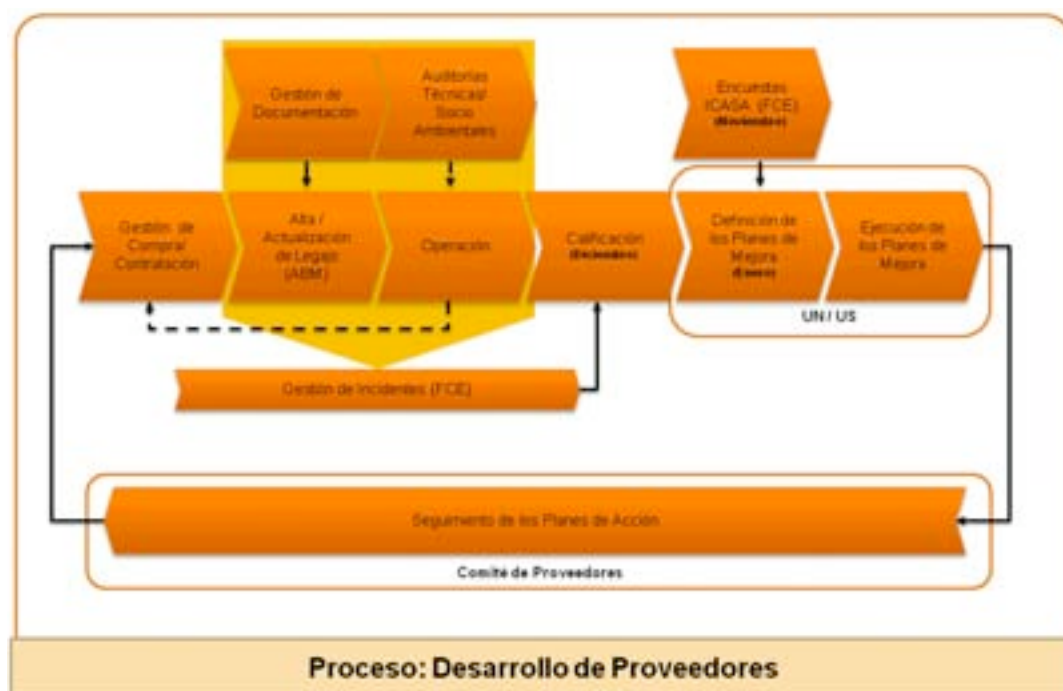
La integración de las diversas herramientas descriptas hasta aquí, conforman un sistema que permite reorientar la gestión tanto de Los Grobo como de sus proveedores, para que la acción consensuada y concertada entre ambos actores genere una productividad que potencie la utilidad que podría ser obtenida por cada uno en forma independiente.

Así, partiendo de la segmentación de Proveedores, se realiza la gestión en varias etapas, como lo describe el siguiente esquema:

SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES	
ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	Gestión de Compra / Contratación
2	Alta / Actualización de Legajo (ABM)
3	Operación con el proveedor
4	Gestión de Documentación
5	Auditorías Técnicas/Socio Ambientales
6	Gestión de Incidentes
7	Calificación del proveedor.
8	Encuestas ICASA (FCE): Realización de encuestas para indagar respecto a la satisfacción de expectativas de proveedores en cuanto al trato que han recibido por parte de Los Grobo
9	Definición de los Planes de Mejora: Retroalimentación a la propia gestión: análisis de encuestas e identificación de aspectos de mejora al interior de la organización y en relación con Proveedores
10	Ejecución de los Planes de Mejora

SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES	
ETAPA	DESCRIPCIÓN
11	Seguimiento y Monitoreo de los Planes de Acción: Monitoreo y seguimiento del desempeño del servicio o producto adquirido, mediante el registro de incidentes y auditorías a campo

De manera más gráfica, el siguiente esquema ordena conceptualmente la articulación entre los distintos aspectos de la gestión de proveedores:



Beneficios para Proveedores

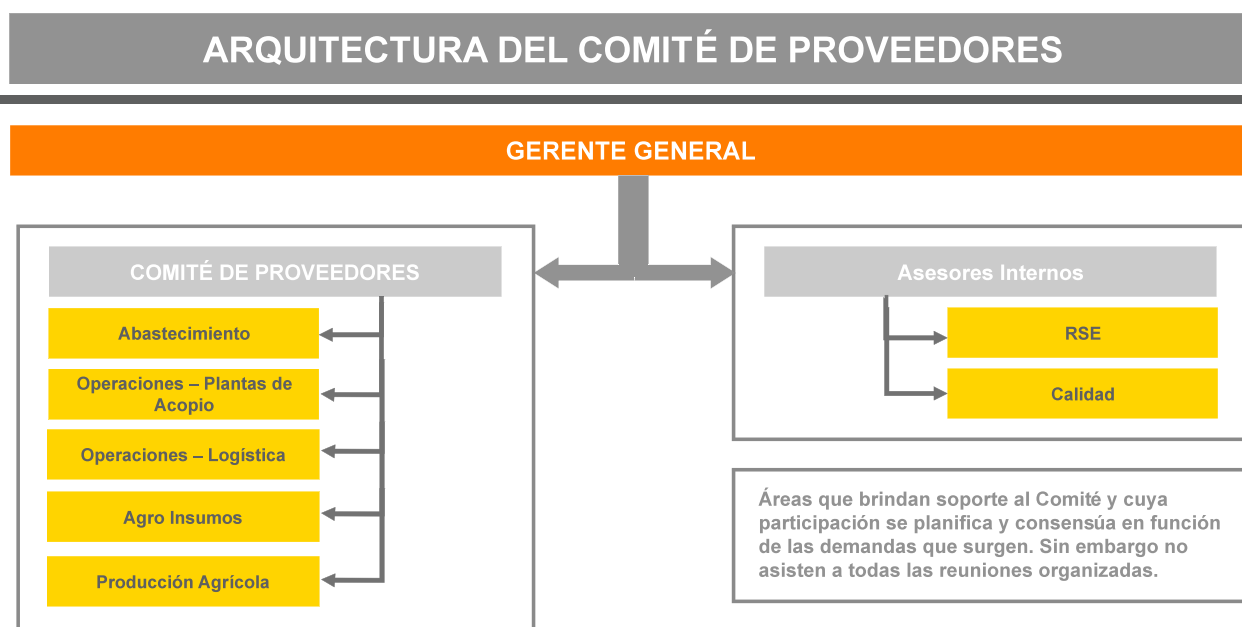
La inserción de Proveedores bajo este marco de trabajo, redundará en una serie de beneficios que impactan en su esquema organizacional y de operaciones, los que son sintetizados en el siguiente esquema:

BENEFICIOS PARA PROVEEDORES	
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Escala de Trabajo	Fortalecer la relación a través de la contratación o compra de productos y servicios de manera que éstos sean de relevancia para los Proveedores
Ética de Trabajo	Cumplimiento con los pagos acordados a Proveedores, de manera de incentivar al cumplimiento con las expectativas de Los Grobo
Imagen	Mejoras en la imagen para ambas partes, posibilitando a los Proveedores captar clientes comprometidos con conceptos de RSE
Financiamiento	Acceso a financiamiento a tasas más competitivas que las del mercado
Conocimiento y Capacitación	Acceso a conocimiento, instancias de capacitación e información de prácticas de gestión organizacional y empresarial que impactan en una mayor productividad y eficiencia conjunta
Ampliación del Portfolio de Clientes	Acceso a la red de trabajo de Los Grobo, lo que potencia el negocio del Proveedor

Responsabilidad de la Organización

La distribución de la responsabilidad responde a la necesidad de desarrollar un diseño de gestión multidimensional y multidisciplinario, que permita atender de manera amplia a la diversidad de información y contextos que caracteriza a cada rubro de servicios contratados (provisión de insumos, constructores, labores de cosecha, siembra, logística, etc). Debido a ello, se ha configurado un espacio de articulación de diversas Unidades de Negocio con significativo relacionamiento con proveedores, de modo de consensuar las mejores estrategias para el desarrollo y gestión de este GDI. Así, el Comité de Proveedores se encuentra liderado por el Gerente General de la Empresa, lo que permite alinear las prácticas que se proponen en el Comité, con la estrategia general. Además, cuenta con el asesoramiento de unidades especializadas, como Calidad y RSE para orientar determinados aspectos en caso de ser necesario.

La arquitectura de gobernanza del Comité, se conforma en base al siguiente esquema:



Principios que orientan el accionar del Comité

Debido a que, desde el Comité es que se elaboran todas las estrategias y planes para la mejora en el relacionamiento con Proveedores, éste órgano de gobierno debe orientar sus decisiones de acuerdo a una serie de principios que deben facilitar el logro de los objetivos de la compañía.

El siguiente esquema resalta los aspectos y criterios más significativos que guían dichas decisiones:

PRINCIPIOS QUE GUÍAN LAS ACCIONES Y PROGRAMAS DEL COMITÉ DE PROVEEDORES	
Aspecto	Descripción
Cumplimiento de la Legislación	La selección y evaluación de proveedores contempla criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, previsional y fiscal.
Pacto Global (PG)	La selección y evaluación de proveedores contempla criterios y exigencias relativas al cumplimiento de las normas y compromisos que ha asumido la organización, incluyendo aspectos de RSE relativos a la erradicación del Trabajo Infantil, ambientes y marcos de trabajo responsable y desempeño medioambiental adecuado.
Co-responsabilidad	Se estimula a los Proveedores a que reproduzcan las condiciones de trabajo que Los Grobo exige en lo referido a RSE, en sus propias cadenas de valor y proveedores. A la vez, se propone que monitoreen esos criterios periódicamente.
Concientización	Los Grobo busca difundir de manera clara y consensuada a su red de proveedores, sus principios de trabajo, generando espacios para el intercambio de información y la transferencia de conocimientos, alineando esta estrategia a los principios del PG y la estrategia de RSE.

PRINCIPIOS QUE GUÍAN LAS ACCIONES Y PROGRAMAS DEL COMITÉ DE PROVEEDORES

Aspecto	Descripción
Conductas de Público Interno	La conducta de las personas que tienen un contacto fluido con proveedores, deben respetar el Código de Ética y todas aquellas normas que determinan la forma de proceder.
Transferencia de Conocimiento	El servicio que brindan los Proveedores depende del acceso al conocimiento que éstos tengan. Los Grobo debe actuar como un facilitador en la transferencia de conocimiento a este GDI para fortalecer los productos y servicios que brinda a la compañía.
Fomento de Adopción de Mejores Prácticas	Los Grobo tiene la responsabilidad de comunicar claramente sus expectativas en términos de la calidad de servicio que espera de sus Proveedores. Para ello debe orientar a sus Proveedores y fomentar en ellos la adopción de las mejores prácticas y herramientas que les provean de competitividad e innovación, incluyendo normas y certificaciones de distinto tipo.

Formación y Sensibilización

Desde Los Grobo, el enfoque en la formación de Proveedores contempla aspectos técnicos, de gestión empresarial y de RSE, con el objetivo de desarrollar una red de servicios y productos alineados a los principios y valores de la empresa, pero que además contribuya al sostenimiento de relaciones con el resto de los actores y GDI que la integran. En este sentido, la formación debe contribuir al sostenimiento de los vínculos y nodos que componen la red, permitiendo mitigar riesgos y dinamizando los negocios que se gestan dentro de ella, bajo un marco de responsabilidad y transparencia.

Así, cada área debe trabajar con sus proveedores, identificando aquellos aspectos que deben ser fortalecidos a través de instancias formales o informales (Ej: encuesta o reuniones comerciales).

Acciones de mejoras ejecutadas por el Comité de Proveedores:

	¿QUE APRENDIMOS?	¿QUE IMPLEMENTAMOS?	¿QUE MEJORAMOS?
05/06	Concentración de los esfuerzos relacionados a la gestión de proveedores, ya que hasta la fecha cada área gestionaba sus proveedores individualmente.	El comité de proveedores, un espacio creado para desarrollar y mejorar el desempeño de los proveedores, velando por el respeto de las leyes, reglamentaciones y normativas vigentes y el cumplimiento de los estándares y requisitos establecidos por la Compañía a la hora de contratar proveedores.	Estandarización de prácticas relativas al desarrollo de proveedores en todas las áreas de LGA. Definición de lineamientos estratégicos, objetivos y planes de acción anual, con seguimiento mensual bajo la participación de las áreas y la coordinación de la gerencia general.
06/07	Necesidad de organizar y documentar las prácticas con proveedores marcando el alcance de la gestión y la delimitación de responsabilidades entre los actores.	Política de proveedores, consensuada con los proveedores, revisada y aprobada por el comité ejecutivo de LGA.	Se logró comunicar la manera de trabajar, obteniendo una gestión mas organizada.
07/08	Necesidad de crear un proceso sistemático y metodológico que detalle paso a paso todas las etapas de la gestión y que sirva de soporte de la gestión con proveedores de todas las áreas.	Proceso P-CA-001. Certificado bajo Normas ISO 9001.2000	Estandarización del alta, clasificación, calificación y desarrollo de proveedores, detallando las acciones a seguir y sus responsables, con las correspondientes instancias de control.
08/09	Unificar la base de datos del registro de proveedores.	Implementación del alta de proveedores desde la página web de LGA.	Automatización del registro de proveedores con base de datos concentrada en el sitio web de LGA.
09/10	Necesidad de crear un canal de interacción con los proveedores de manera activa, comunicando novedades y recibiendo feedback.	Desarrollo de un Portal web exclusivo para proveedores con un enlace desde la página web de LGA.	Se logró sinergizar las relaciones con los proveedores. Se mejoró la comunicación en ambos sentidos, Se concentró toda la información relativa a proveedores en un único espacio exclusivo.

Información Contextual Adicional

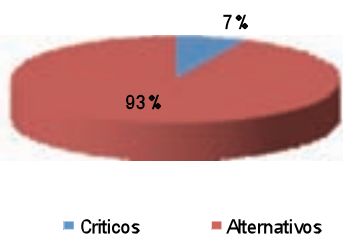
Es necesario destacar que el sistema de gestión integral de proveedores ha ido construyéndose en el tiempo, y por tanto no se cuenta aún con una elaboración y un nivel de detalle exhaustivo en cuanto a indicadores y medición de impacto. Por otro lado, el crecimiento sostenido de la empresa en otras regiones e integrando empresas nuevas, dificulta implementar los sistemas de gestión con el mismo alcance, intensidad y nivel de información. Debido a ello, en el presente reporte se destacarán los indicadores más significativos y de aquellas empresas que hayan conseguido elaborar la información correspondiente.

INDICADORES DE DESEMPEÑO CON PROVEEDORES

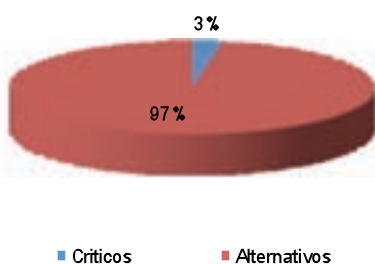
1. Aspectos Generales de Proveedores

La relación que Los Grobo ha ido construyendo con su red de Proveedores, se ha ido fortaleciendo con el tiempo. Actualmente la organización trabaja con una red de Proveedores los cuales clasifica en Críticos y Alternativos, según el tipo de insumos o servicio prestado y la importancia que estos tengan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los siguientes gráficos reflejan la proporción de proveedores antes mencionados, para cada una de las empresas:

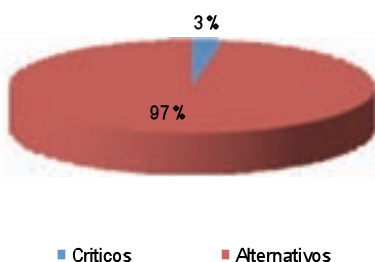
Segmentación de Proveedores LGA 09/10



Segmentación de Proveedores UPJ 09/10

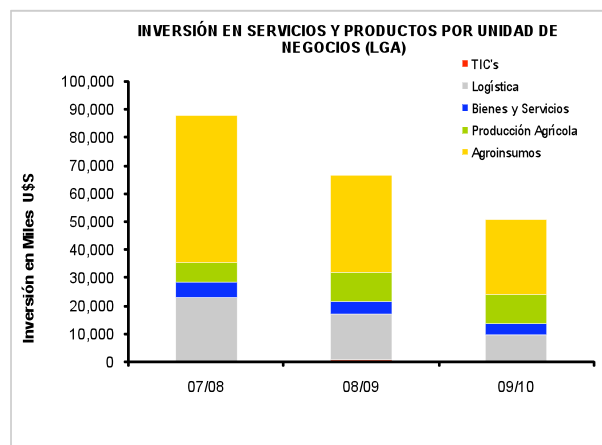


Segmentación de Proveedores LGI 09/10



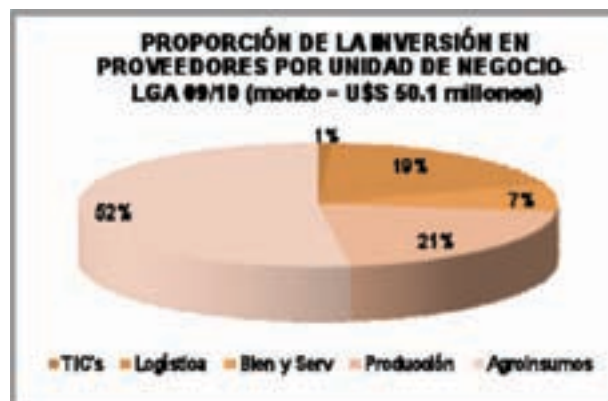
Este universo de proveedores es gestionado por cada una de las áreas que tienen relación con los mismos, desarrollando inversiones según la

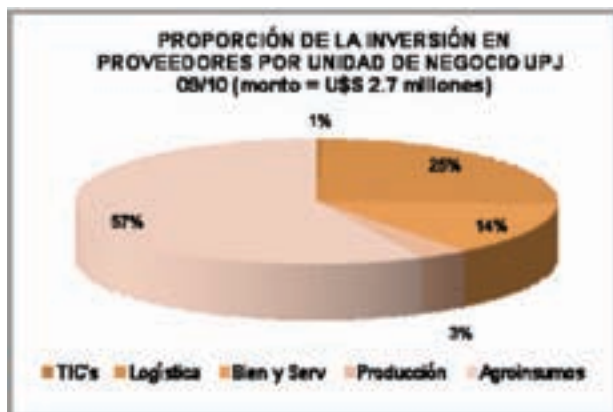
estrategia y crecimiento de la empresa. El siguiente esquema muestra cómo cada Unidad de Negocio (UN) ha invertido en los diversos servicios según las necesidades de cada campaña:



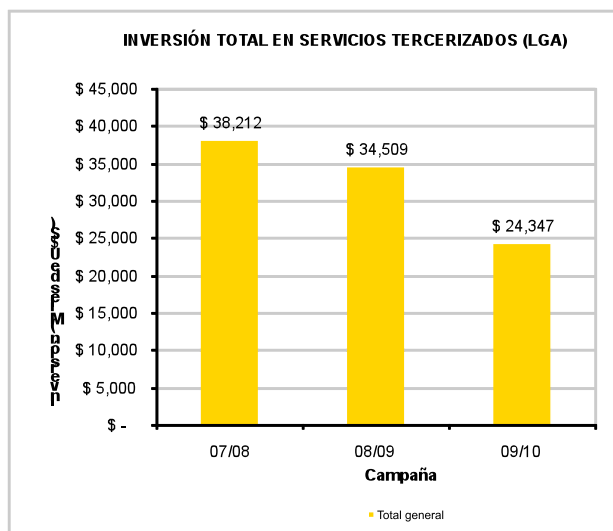
Para el caso de UPJ, la inversión total en proveedores es de u\$s 2.733.000, y para la Molinería de u\$s 1.269.000.

A su vez, puede analizarse el gasto para la última campaña (09/10) según la proporción de gasto por UN, como se observa a continuación:



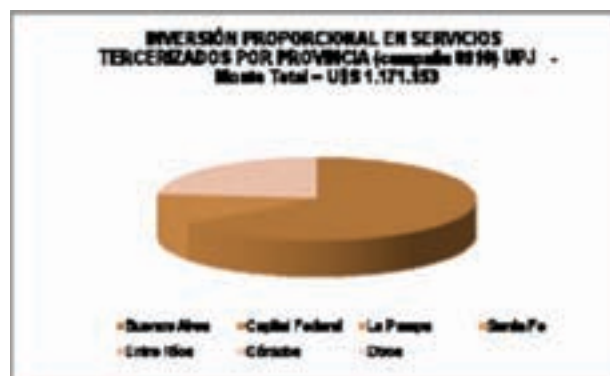
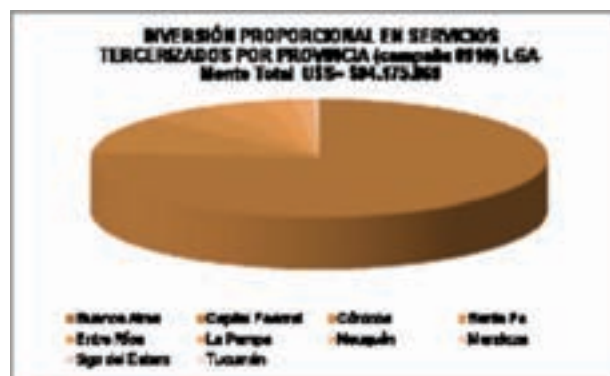


Más allá de las UN, debe destacarse entre los componentes de contratación de mayor relevancia para la División Materias Primas, los referidos a proveedores que realizan labores en el campo, en plantas de acopio o se ocupan del transporte de granos. Este grupo de proveedores cumple un rol esencial, al dar soporte a todas las tareas que son parte del núcleo del negocio, es decir la producción y comercialización de granos. En el caso de la División industrial los proveedores que generan mayor movimiento corresponden a los de Envases e Insumos [EC 6]:

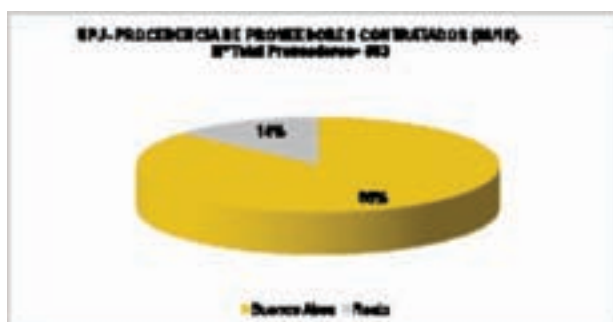
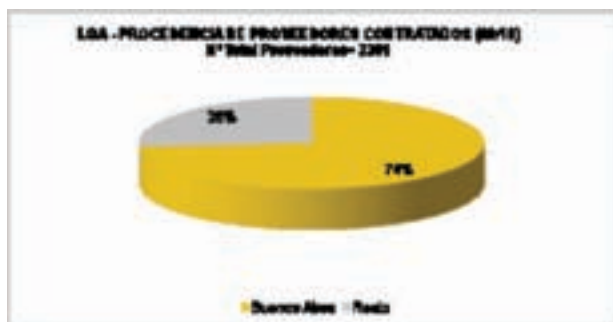


Para el caso de UPJ la inversión en servicios tercerizados corresponde a u\$s 1.171.000.

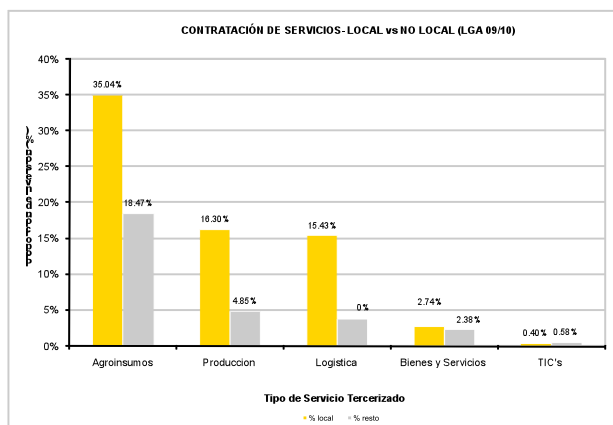
El volumen de dinero invertido en estos servicios reviste importancia si se considera el destino geográfico de los pagos efectuados, dado que incidirá en mayor o menor medida en la economía local donde tiene actividad la empresa. El siguiente esquema describe la asignación proporcional del monto total correspondiente al periodo [EC 6]:



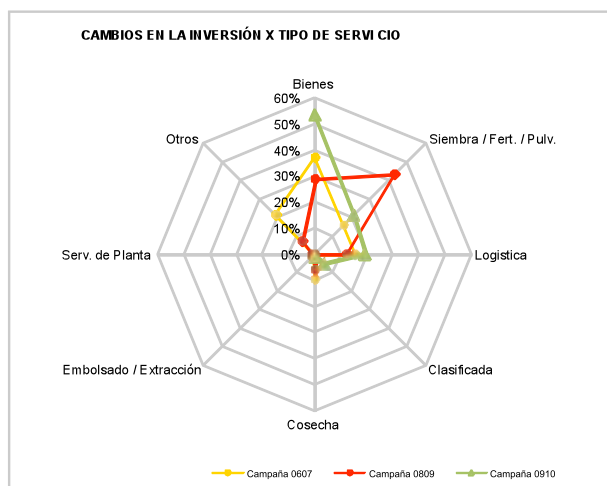
Por otro lado, es importante establecer la procedencia de los proveedores que brindan servicios y si su localización coincide con el destino de la inversión efectuada en éstos servicios. Esto es relevante para Los Grobo, dado que se pretende verificar la articulación entre las localidades de actividad comercial y productiva de la empresa, la política de compras (cuyo mandato es la compra local) y la cultura de Los Grobo de fortalecer las economías locales. Puede verse en el siguiente esquema que la procedencia es en gran proporción local, es decir, dentro del ámbito geográfico de la Prov. de Bs. As. [EC 6]:



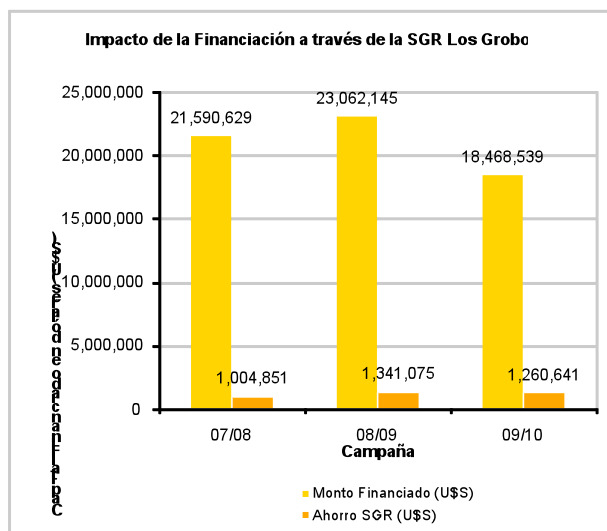
En este sentido, labores incluye a servicios como cosecha, siembra y pulverización entre los más importantes. Desglosar la proporción del gasto por tipo de servicio y localidad, reviste importancia en tanto la mayoría de estos servicios corresponde a pequeñas y medianas empresas cuya dependencia de las condiciones del negocio agrícola es extremadamente alta. De esta manera, la proporción de gastos en servicios agrícolas locales respecto de no locales es la que refleja el siguiente esquema [EC 6]:



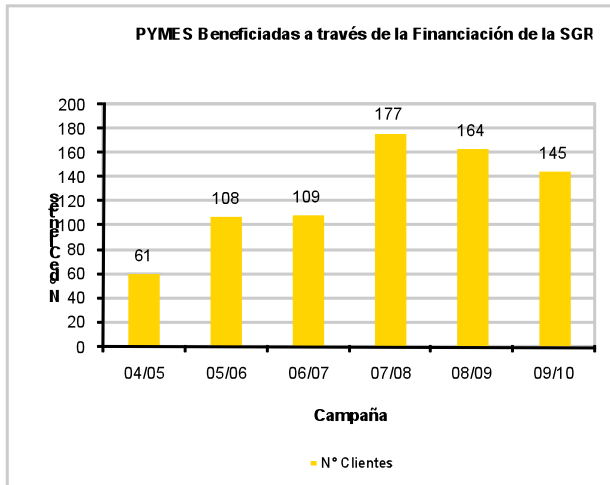
Por otro lado, puede analizarse el cambio en la proporción de gasto según el tipo de servicio contratado. Como muestra el siguiente esquema, se verifica un incremento significativo en la compra de bienes para la campaña 09/10, [EC 6]:



En concordancia con la política de gestión y desarrollo de proveedores, debe considerarse el volumen total de capital financiado a la cadena de valor, dado que potencia la cantidad y calidad de servicios ofrecidas a Los Grobo por la misma. La Sociedad de Garantías Recíprocas (SGR) es una herramienta idónea para apalancar a la red de proveedores, y la evaluación, análisis y aprobación para el otorgamiento de créditos, es realizado por el Comité de Créditos. Posteriormente, la SGR realiza la administración de las carpetas y pagos. Merece especial atención mencionar que la financiación se otorga a una tasa más competitiva que la que podrían acceder los proveedores a través del mercado convencional. Esto supone impactos de ahorro para Proveedores y de incrementos de eficiencia para el funcionamiento de la cadena de valor. Los ahorros se calculan de la siguiente manera: $\text{Ahorro SGR} = \text{Monto financiado} \times (\text{Tasa de Mercado} - \text{Tasa SGR})$. El siguiente esquema refleja el incremento en el volumen de capital financiado a través de la SGR y el ahorro que implica este sistema [EC 9]:



Desde otra perspectiva, es interesante analizar en cuantas Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) se ha distribuido el volumen de capital en financiamiento. El siguiente esquema refleja esa información [EC 9]:



2. Aspectos de Satisfacción de Proveedores

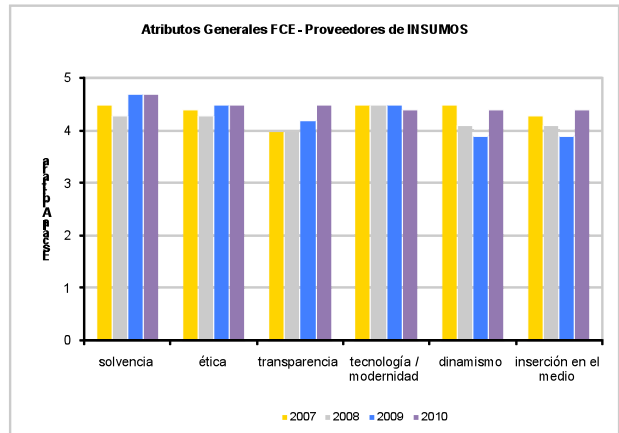
Como se ha visto en la sección “Enfoque de Gestión”, las encuestas de satisfacción cumplen un rol importante al establecerse como un canal de diálogo entre la empresa y los proveedores, y donde éstos últimos pueden volcar la satisfacción con el trato y la gestión que ha tenido la empresa. A continuación se mostrarán los resultados de las encuestas tanto en los atributos generales como específicos de los FCE descriptos para cada tipo de proveedor.

ATRIBUTOS GENERALES

Los atributos generales intentan dar una imagen del desempeño de la empresa en el trato con sus diversos Proveedores desde una perspectiva más amplia y conceptual. Los atributos, según lo explicado anteriormente, son: solvencia – ética – transparencia – tecnología – dinamismo – inserción en el medio.

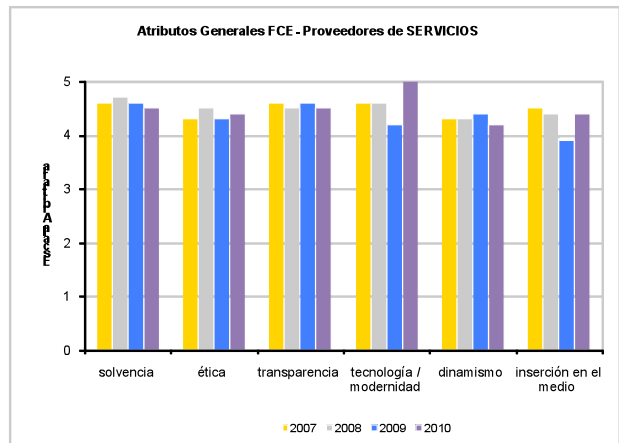
Segmento Proveedores de Insumos

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de Insumos, para cada atributo general desde el 2007 al 2010:



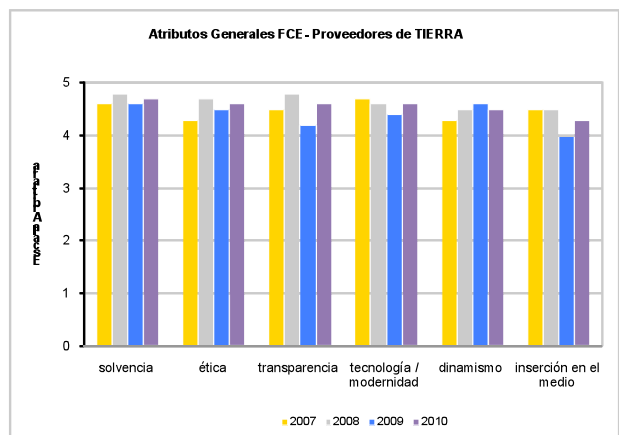
Segmento Proveedores de Servicios

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de Logística, para cada atributo general desde el 2007 al 2010:



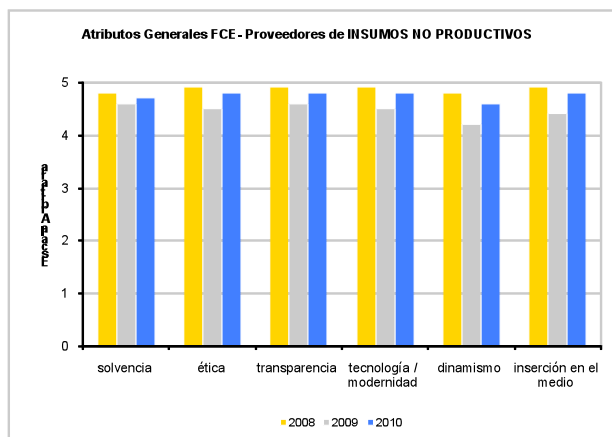
Segmento Proveedores de Tierra

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de Producción Agrícola, para cada atributo general desde el 2007 al 2010:



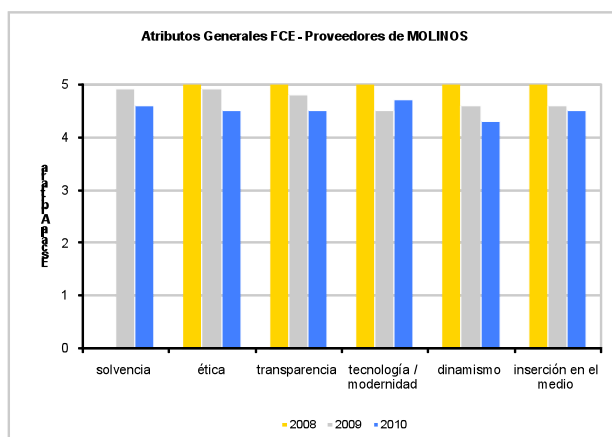
Segmento Proveedores de Insumos No Productivos

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de Abastecimiento, para cada atributo general desde el 2008 al 2010:



Segmento Proveedores de Molinos

A continuación, el esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN de la División Molinos, para cada atributo general desde el 2008 al 2010:



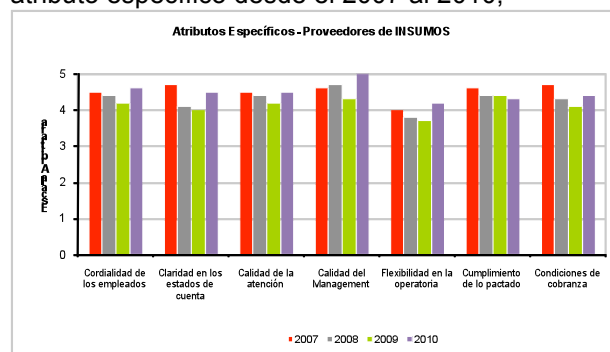
ATRIBUTOS ESPECÍFICOS

En cuanto a los atributos específicos, éstos orientan respecto a identificar aspectos de mejora dentro de área o Unidades de Negocio (UN) específicas de la empresa. Los atributos específicos pueden variar según el tipo de proveedor, producto, servicio o área que se esté analizando (incluye a la División Industrial).

Segmento Proveedores de Insumos

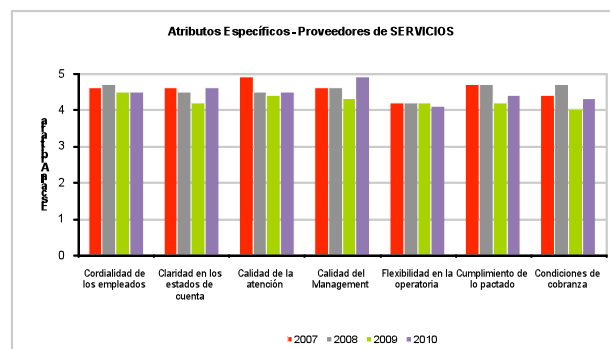
A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el

trato recibido por la UN Insumos, para cada atributo específico desde el 2007 al 2010;



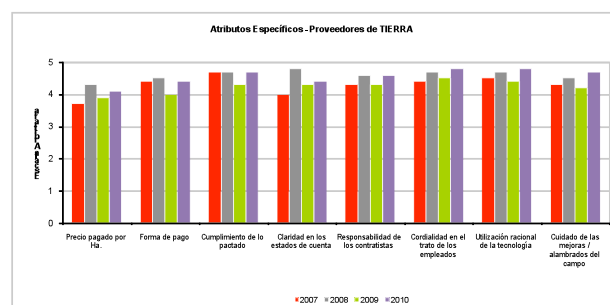
Segmento Proveedores de Servicios

A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN Logística, para cada atributo específico desde el 2007 al 2010:



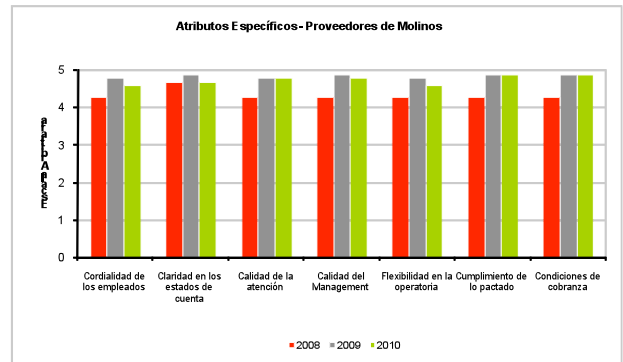
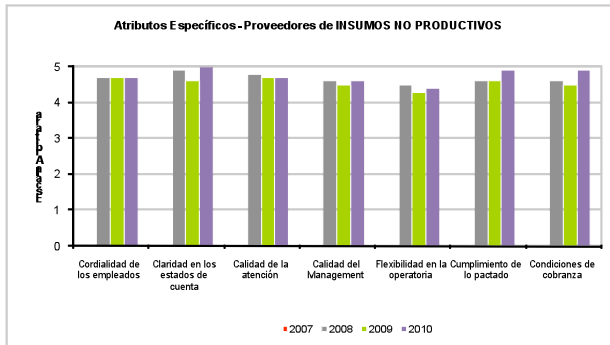
Segmento Proveedores de Tierra

A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN Producción Agrícola, para cada atributo específico desde el 2007 al 2010:



Segmento Proveedores de Insumos No Productivos

A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la UN Abastecimiento, para cada atributo específico desde el 2008 al 2010:



Segmento Proveedores de Molinos

A continuación, el siguiente esquema muestra los resultados de satisfacción de Proveedores con el trato recibido por la División Industrial (Molinos), para cada atributo específico desde el 2008 al 2010:

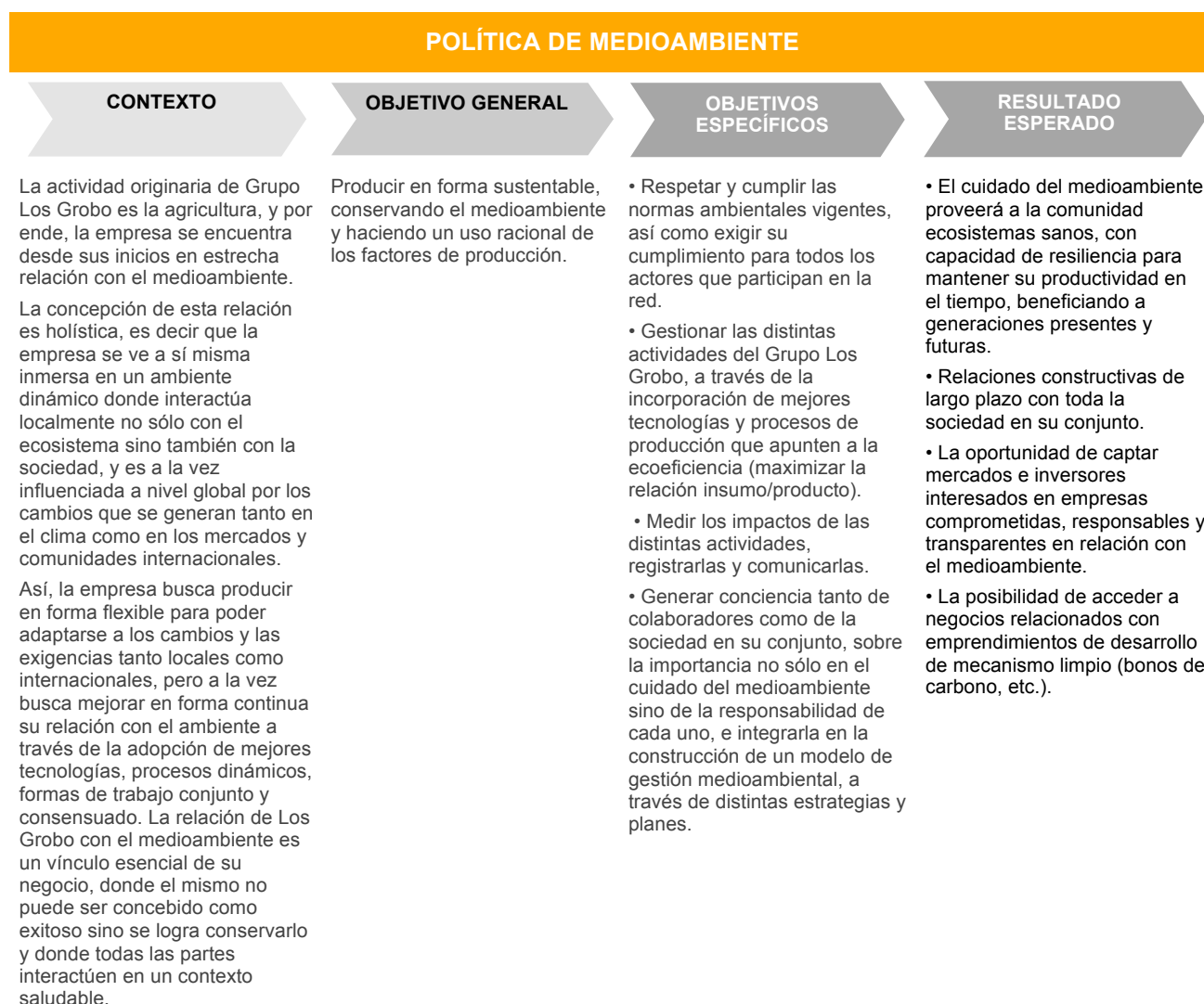


Medioambiente

Medioambiente [EN]

Enfoque de Gestión

Los Grobo ha desarrollado un modelo ambiental de excelencia, a través de un abordaje multidisciplinario y transversal en la gestión de su Organización. Los aspectos sobresalientes de este enfoque han sido la incorporación constante de tecnología, la gestión y generación de conocimiento, la conformación de redes para compartir y difundir información, el trabajo en grupo con búsqueda de consensos y la capacitación permanente de sus colaboradores. Por medio de los procesos realizamos la gestión del conocimiento y a través de la mejora de los mismos, transformamos el intangible que todos tenemos en algo tangible, la mejora continua es pues sobre el mismo. De esta manera, se ha dado origen a una forma de producción de alta adaptabilidad, buscando la mejora en el desempeño ambiental a través de la disminución de impactos y la mejora continua en la gestión del medioambiente. Bajo este concepto es que se formalizan las políticas ambientales que influyen sobre cada uno de los aspectos observados.



	Producción Agrícola	División Industrial
Materiales	<p>Los Grobo utiliza aquellos materiales existentes en el mercado que contribuyen a maximizar la eficiencia en la relación "producto producido / energía utilizada". Ejemplo de ello es la elección de material genético en semilla que permite potenciar rindes y a la vez utilizar la menor cantidad de agroquímicos y combustible (energía) posible. Estos materiales permiten minimizar el impacto ambiental al disminuir la cantidad de energía (agroquímicos, combustible, número y frecuencia de intervenciones en el hábitat, etc.) necesaria para producir alimentos.</p>	<p>La producción de harinas demanda ofrecer productos alimentarios inocuos. Por ello, los materiales utilizados para la producción de alimento, son seleccionados en base a este criterio.</p> <p>Trigo - libre de agroquímicos micotoxinas y metales pesados (se verifica al momento de recepción y a través de ensayos de residuos en laboratorios externos).</p> <p>Envases - se encuentran aprobados por el Ministerio de Salud.</p> <p>Material sanitario - se encuentran aprobados por el Ministerio de Salud.</p> <p>Aditivos y acondicionadores de harinas - se encuentran aprobados por el Ministerio de Salud, conteniendo el rotulado legal y hojas de seguridad conforme al Código Alimentario Argentino.</p> <p>Lubricantes - son utilizados en etapas del proceso donde toman contacto con el producto. Son de grado alimentario</p>
Energía	<p>Uno de los principales factores ambientales cuyo uso se busca disminuir y eficientizar en la producción agrícola es la energía; principalmente una menor utilización y una mayor eficiencia permiten aumentar el retorno económico de la actividad. Por lo tanto, todas las medidas tomadas en este sentido intentan alcanzar el menor consumo posible.</p>	<p>En los molinos, se racionaliza la energía respetando los picos horarios de uso, determinados por la autoridad energética. Se sectorizaron los distintos procesos productivos, evaluando el consumo energético de cada una a efectos de hacer un uso eficiente de la energía.</p>
Agua	<p>La producción agrícola es completamente dependiente de este factor. Es un recurso vital, pero su uso queda totalmente restringido a la disponibilidad natural climática y, por ende, al ciclo hidrológico natural en cada ambiente en que se produce.</p>	<p>El agua utilizada en el proceso de acondicionado de trigo es clorada y filtrada, sometida a controles de cloro libre en laboratorio interno y controles físico-químicos, microbiológicos y residuos de pesticidas en laboratorios externos.</p>
Biodiversidad	<p>Dentro de los agroecosistemas, la biodiversidad es fundamental para regular todas las interacciones que se producen entre los distintos componentes del mismo (componentes: energía, vegetal, animal, descomponedores, recursos), y de este modo atenuar cualquier cambio abrupto que se pueda llegar a generar dentro del sistema. De esta manera, herramientas como la rotación de cultivos, el manejo integrado de plagas y malezas y la incorporación constante de tecnología permiten que la producción agrícola se desarrolle de manera sustentable.</p>	<p>Este punto no es relevante para la División Molinos.</p>
Emisiones, Vertidos y Residuos	<p>Toda actividad económica, hasta el momento, depende de la utilización de una fuente energética para convertir uno o varios factores de producción en un producto. En este proceso el consumo de energía es inevitable y, en la mayoría de los casos la fuente es un hidrocarburo o un derivado del mismo. En el caso de nuestra empresa, la emisión de gases con efecto invernadero, como consecuencia de la utilización de combustible en el proceso de producción agrícola, es atenuada por la fijación de CO₂ por parte de los cultivos que se siembran y debido a la utilización de siembra directa y gramíneas en la rotación de cultivos que permiten acumularlo en superficie en forma de biomasa vegetal. Además, la producción agrícola "per se" no genera como subproductos directos vertidos o residuos contaminantes. Sin embargo, la utilización de agroquímicos genera un residuo, en forma de envases. Debido a que la política de la empresa es conservar el medio ambiente, programas como "Agrolimpio" permiten reciclar estos residuos.</p>	<p>En los molinos, son controladas las emisiones de partículas a través de efluentes gaseosos. Los residuos generados se clasifican en especiales: lubricantes, grasas, vidrios, recipientes de productos químicos. Éstos son retirados por una empresa habilitada a tal fin, emitiendo un certificado de disposición final. Los residuos especiales de fumigación son retirados por la empresa encargada de fumigación. Los residuos no especiales son generados por restos de la operatoria: descarte de trigo, harinas, barridos, papel, madera, los cuales son retirados por una empresa habilitada que emite el certificado correspondiente a cada retiro.</p>

	Producción Agrícola	División Industrial
Productos y servicios	Es muy importante para Los Grobo proveer productos y servicios de calidad, que agreguen valor a la cadena agroalimentaria. Partiendo de esa base es que la "calidad" en la producción agrícola involucra producir y dar servicio en forma sustentable y conservando el medio ambiente. Por ello sólo se utilizan labranzas conservacionistas como la siembra directa, se gestionan residuos (bidones, a través del programa Agrolimpio) y se utilizan agroquímicos con una base científico-racional (Manejo Integrado de Plagas y Malezas).	En el molino, el foco está puesto en proveer productos inocuos para la salud humana aplicando un conjunto de herramientas y servicios que garanticen calidad y agreguen valor a la cadena agroalimentaria.
Cumplimiento normativo	En cuanto a los aspectos legales, en Argentina no se han dictaminado leyes respecto al control de los impactos de la agricultura sobre el medio ambiente, excepto en el caso de aquellos agroquímicos cuya peligrosidad ha sido constatada y por ende su comercialización prohibida.	En la molinería, el cumplimiento normativo es muy importante, al ser utilizadas como guías iniciales sobre las cuales posteriormente se implementan mejoras al sistema de gestión de calidad. Acorde a la OPDS (Organismo Provincial de Desarrollo Sustentable), se controlan efluentes gaseosos, efluentes líquidos, aparatos sometidos a presión, material particulado, y ruidos molestos.
Transporte	Los servicios de transporte contratados se encuentran legalmente autorizados para proveer este servicio. Además se realizan programas de capacitación y sensibilización de los transportistas bajo las políticas del programa de Desarrollo de Proveedores.	En la molinería, es importante garantizar seguridad en los alimentos que ingresan a planta y luego se despachan al cliente, garantizando así alimentos inocuos y de calidad. Por ello, los servicios de transporte contratados deben encontrarse legalmente autorizados en su totalidad. Para ello, se verifican las condiciones higiénicas sanitarias de los mismos, tanto al ingresar como al salir de la planta.

Responsabilidad de la Organización

División Materias Primas	División Industrial
<p>Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mantener la productividad natural de los agroecosistemas - reducir impactos negativos de infraestructura 	<p>Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reducir impactos negativos de infraestructura prestando especial importancia a la seguridad de los colaboradores y la comunidad circundante
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción Agrícola - Gerente de Producción ▪ CSI - Plantas de acopio y de insumos - Coordinador de Plantas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción de Harina - Responsable de Producción ▪ Recibo de Materias Primas - Responsable de Recibo de Trigo ▪ Seguridad - Responsable de Mantenimiento y Servicio de Planta

Formación y Sensibilización

A través de diversos espacios que se organizan y en los que se participa, Los Grobo difunde conceptos sobre el cuidado del medioambiente, generando conciencia respecto del cuidado del mismo. Ejemplo de ello son la participación en diversos foros, como el de Soja Responsable, participación en los grupos CREA y AAPRESID, la organización de la Jornada de Desarrollo Sustentable del Espacio Rural, Jornada de Trigo y Agronegocios, Rally de Soja.

La División Industrial está alineada con los programas y espacios que se organizan para difundir conceptos sobre el cuidado del medio ambiente.

En los molinos, en tanto, se llevan a cabo cursos de capacitación, que son formadores tanto de opinión como conocimiento, con la consecuente sensibilización y toma de conciencia respecto a la temática ambiental. Estos programas son auditados por los organismos reguladores.

Evaluación y Seguimiento

División Materias Primas

1. Producción Agrícola

Los pilares sobre los que descansa la gestión del medioambiente en la producción agrícola, responden a las herramientas de manejo de las que dispone la Gerencia de Producción en el campo de la agronomía (y su interrelación con los agroecosistemas) y la gestión del riesgo. En este sentido, la gestión puede analizarse de la siguiente manera:

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL - DIVISIÓN MATERIAS PRIMAS	
Herramientas de Manejo	Gestión de la Información y el Riesgo
Instrumentos y técnicas que impactan en la interrelación cultivo - ambiente y que inciden en mitigar impactos ambientales negativos	Herramientas que permiten cuantificar los impactos de las prácticas de manejo y elaborar estrategias de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Diversificación Geográfica Siembra Directa Rotación de Cultivos Fertilización Racional y Plurianual Manejo Integrado de Plagas Manejo y Aplicación de Tecnología - genética / agroinsumos Uso responsable de Agroquímicos Ensayos Agronómicos Programa de Gestión de Residuos Manejo por Ambientes: Agricultura por Ambientes 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de simulación de rendimientos Modelos de simulación de riesgos - económico / financiero Modelos de medición de impactos ambientales Monitoreo de indicadores de suelo

ELEMENTOS DE SOPORTE
Facilitan la recopilación y organización de información y la correcta ejecución de tareas
<ul style="list-style-type: none"> Procesos - ISO:9000 Base de datos centralizada - carga virtual de datos y trazabilidad Auditorías - por sistema y a campo Protocolos - por zona y cultivos

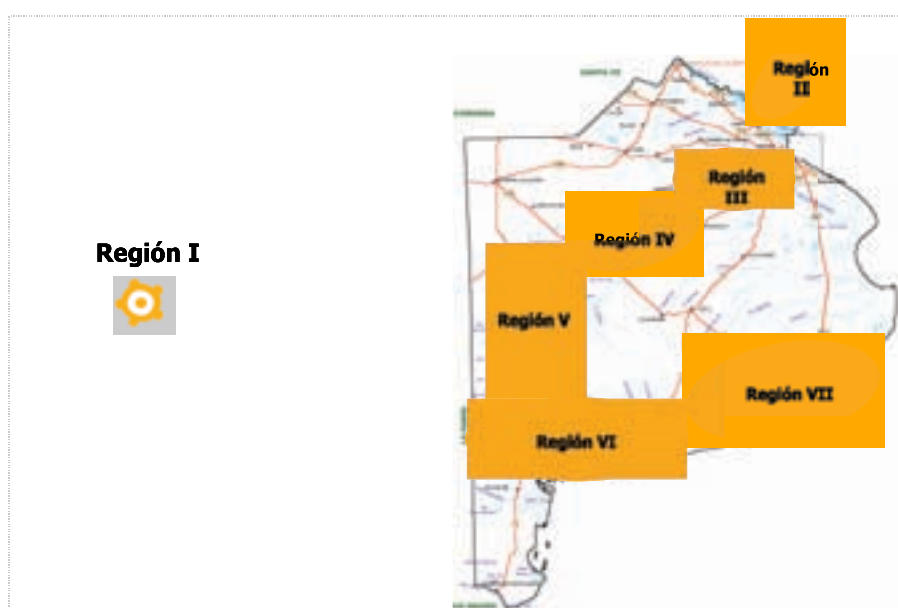
Cada una de las herramientas de manejo mencionadas tiene su particular modo de funcionamiento e interacción con el agroecosistema, derivando en beneficios que pueden sinergizarse con otras prácticas. Por ejemplo, el siguiente esquema refiere acerca de los beneficios sobre la biodiversidad de la aplicación de algunas herramientas ^[EN 14]:

GESTIÓN DE IMPACTOS SOBRE BIODIVERSIDAD - ESTRATEGIAS Y ACCIONES			
Herramienta	Funcionamiento	Beneficios	Verificación en Agroecoindex
MIP	Utiliza un criterio racional para la aplicación de agroquímicos en el control de plagas de cultivos. El mismo se basa en utilizar un nivel umbral de presencia de una plaga que justifique económicamente la utilización de un agroquímico para controlarla, en una dosis que no elimina toda la población a controlar.	<ul style="list-style-type: none"> No elimina ninguna especie sino que las mantiene a un nivel poblacional bajo, lo que no disminuye la biodiversidad. Tiende a reducir el uso de plaguicidas al mínimo posible, así como sus dosis. 	Indicador 10 Indicador 17 Indicador 18

GESTIÓN DE IMPACTOS SOBRE BIODIVERSIDAD - ESTRATEGIAS Y ACCIONES			
Herramienta	Funcionamiento	Beneficios	Verificación en Agroecoindex
Siembra Directa	Técnica que permite sembrar sin remover las capas superficiales de suelo, es decir, sin arar. Revirtió procesos de erosión hídrica y eólica ocurridos en las décadas del 40 y 50, y en simultáneo, procesos de degradación, recuperándose la productividad de los suelos.	<ul style="list-style-type: none"> Forma un estrato superficial de biomasa que protege al suelo de erosión hídrica y eólica, y favorece la generación de Materia Orgánica. Disminuye la liberación de carbono por menor degradación de rastrojo, por lo que se reducen las emisiones de Este elemento y así el efecto invernadero. Efectos positivos sobre la actividad biológica de los organismos del suelo, debido a que No se disturba Este ambiente con labranzas. Aumenta eficiencia de conservación y uso de agua de suelo. Reduce el banco de semillas de malezas en el suelo, reduciendo el uso de herbicidas. 	Indicador 06 Indicador 11 Indicador 12 Indicador 13 Indicador 14 Indicador 15
Rotación de Cultivos	Estrategia de diversificación del portfolio de cultivos en un mismo período de producción.	<ul style="list-style-type: none"> Reduce los riesgos asociados al monocultivo. Favorece la expresión de un mayor espectro de especies, al diversificar las interacciones ecológicas entre plantas y otros organismos. Tiende a reducir el uso de plaguicidas al evitar el crecimiento poblacional descontrolado de una sola plaga. 	Indicador 16 Indicador 17 Indicador 18

En los esquemas anteriores, puede verse que la empresa cuenta con un modelo de estimación y simulación de los impactos de la actividad agrícola y comercial sobre el medioambiente. Este software, denominado Agroecoindex, ha sido desarrollado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la República Argentina (INTA - coordinado por el Ing. Agr. Ernesto Viglizzo) y comenzó a utilizarse a partir de la campaña agrícola 2004-2005.

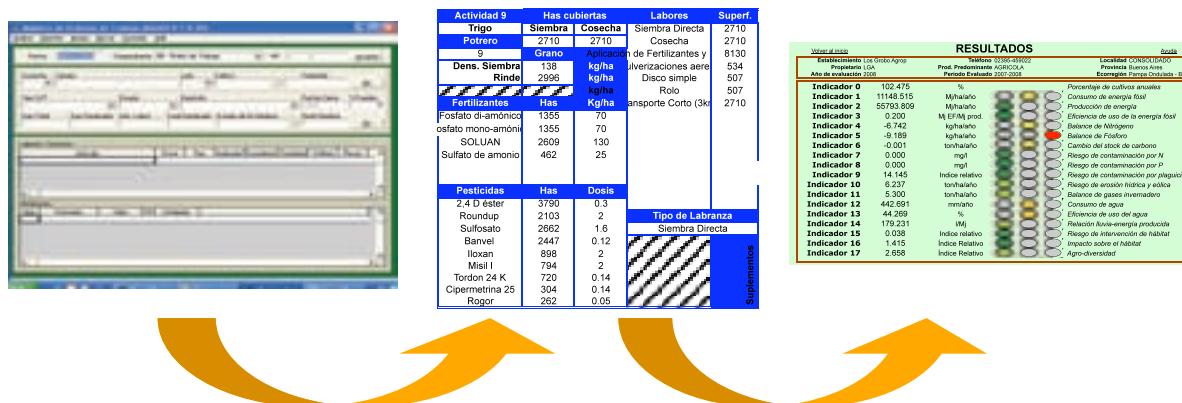
El software permite visualizar, a través de distintos indicadores, el impacto de la actividad agrícola sobre el medioambiente. Contar con una herramienta que permita monitorear la evolución del impacto de la agricultura sobre el ecosistema, es esencial para poder tomar decisiones y poder corregir a tiempo situaciones de riesgo que impliquen una disminución en la calidad de los ambientes puestos en producción. El proceso de medición se aplica a todas las zonas de producción de acuerdo a un ordenamiento basado en un criterio agroecosistémico, y posteriormente se realiza un análisis consolidado del total de la superficie en producción. Hasta el momento, el programa se encuentra implementado para las operaciones de Argentina y Uruguay. Por tanto, la agrupación de zonas en estos países se puede visualizar en el siguiente esquema:





Cabe mencionar respecto del esquema anterior, que la empresa no tiene actividades ni desarrolla operaciones en terrenos ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas [EN 11]:

El Agroecoindex se encuentra íntimamente relacionado con el Sistema Campos. Esto se debe a que del Sistema Campos se extraen todos los datos de las prácticas agrícolas que se hayan realizado durante la campaña. Posteriormente, los datos se cargan en el programa Agroecoindex, que calcula por medio de planillas inteligentes el resultado en cada indicador. En el siguiente esquema se puede apreciar (de izquierda a derecha) la articulación entre sistemas: desde el “Sistema Campos” se extraen datos (paso 1), que son luego cargados al Agroecoindex (paso 2), y el mismo programa arroja los resultados (paso 3):



Los resultados son calculados cuantitativamente en la planilla final en sus respectivas unidades de medida, y además, se puede visualizar cada indicador con seis colores, según el resultado en cada uno. Los Grobo realiza el cálculo de los impactos de la agricultura en forma sistemática desde que incorporó esta herramienta, una vez al año y al finalizar cada campaña.

Actualmente, el Agroecoindex es la mejor opción como indicador de gestión ambiental debido a que:

- Es un indicador que se actualiza con una frecuencia de 2 o 3 años.
- Es una herramienta práctica, relativamente fácil de utilizar.
- Es una herramienta versátil que permite aplicarse a distintos ambientes y grandes extensiones.
- El programa es muy adecuado para ecosistemas templados, ubicados dentro de la región productiva pampeana, zona donde opera principalmente LGA.
- Permite integrar información de impactos de otros servicios que dan apoyo a la producción: logística y acopio.

El registro histórico de los indicadores de desempeño ambiental estimados a partir del Agroecoindex, puede verse en el siguiente esquema:

INDICADOR	VARIABLE	UNIDADES	CAMPAÑA					
			04 05	05 06	06 07	07 08	08 09	09 10
Indicador 0	Porcentaje de cultivos anuales	%	112,9	100,0	100,0	102,5	100,0	100,0
Indicador 1	Consumo de energía fósil	Mj/ha/año	10488,5	13174,4	9753,6	11148,5	9958,8	7697,4
Indicador 2	Producción de energía	Mj/ha/año	55004,5	72919,1	58365,6	55793,8	36500,1	68637,2
Indicador 3	Eficiencia de uso de la energía fósil	Mj EF/Mj prod.	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1
Indicador 4	Balance de Nitrógeno	kg/ha/año	-1,9	-8,6	-9,4	-6,7	-4,9	-28,8
Indicador 5	Balance de Fósforo	kg/ha/año	-5,9	-12,8	-9,9	-9,2	-6,7	-14,8
Indicador 6	Cambio del stock de carbono	ton/ha/año	-0,1	0,0	0,1	0,0	-0,3	-0,3
Indicador 7	Cambio de stock de C de la biomasa leñosa	ton/ha/año					0,0	0,0
Indicador 8	Riesgo de contaminación por N	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indicador 9	Riesgo de contaminación por P	mg/l	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Indicador 10	Riesgo de contaminación por plaguicidas	Índice relativo	10,2	19,9	20,1	14,1	9,2	8,1
Indicador 11	Riesgo de erosión hídrica y eólica	ton/ha/año	8,3	6,2	6,3	6,2	13,3	13,1
Indicador 12	Balance de gases invernadero	ton/ha/año	11,2	6,8	5,9	5,3	3,4	4,8
Indicador 13	Consumo de agua	mm/año	521,6	345,1	492,9	442,7	326,7	322,1
Indicador 14	Eficiencia de uso del agua	%	65,2	31,4	44,8	44,3	32,7	32,2
Indicador 15	Relación lluvia-energía producida	l/Mj	145,4	150,9	188,5	179,2	274,0	145,7
Indicador 16	Riesgo de intervención de hábitat	Índice relativo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,9
Indicador 17	Impacto sobre el hábitat	Índice Relativo	1,0	2,0	2,0	1,4	2,2	3,5
Indicador 18	Agro-diversidad	Índice Relativo	2,9	3,6	2,6	2,7	2,1	1,9

Como puede verse en el esquema anterior, los resultados son calculados cuantitativamente en la planilla final en sus respectivas unidades de medida, y además, se puede visualizar cada indicador con 6 colores, según el resultado numérico en cada uno. Estos colores funcionan a modo de un semáforo, que indican la tendencia en el nivel de riesgo para cada indicador de impacto. De esta manera, existen dos tonos de verde donde no hay riesgo, dos tonos de amarillo donde se está en un límite de alerta que puede devenir en riesgo de impacto, y dos tonos rojizos que indican que hay peligro de impacto ambiental negativo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para algunos indicadores, como el Indicador 13 “Eficiencia de uso del agua” un color rojo significa alta eficiencia de uso, y no, como podría suponerse, baja eficiencia o que este color implique un riesgo o impacto negativo.

También hemos incorporado el Programa Agricultura por Ambientes, una poderosa herramienta de innovación tecnológica que permite ajustar las prácticas agrícolas a las características del ambiente y a las necesidades del cultivo, minimizando a su vez los impactos de la actividad.

A través de esta herramienta se determinan las zonas de diferente potencial en un mismo potrero. Esto se logra a través de relevamiento planimétrico, con equipos GPS geodésicos, relevamiento altimétrico, análisis de monitores, análisis de imágenes satelitales y correlación a campo de la información recabada.

2. Comercialización de Granos y Agroinsumos

Para la mitigación de los impactos relacionados con la actividad de acopio y el manejo de agroinsumos en los Centros de Servicios Integrados (CSI), Los Grobo ha implementado, junto a Scudelatti & Asociados SRL, un Programa Integral de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente. La diferencia con Producción Agrícola es que integra en un mismo proceso tanto cuestiones ambientales como de seguridad e higiene laboral. Así, el Programa se manifiesta en el siguiente arreglo conceptual:

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL - DIVISIÓN MATERIAS PRIMAS: CSI (Acopio e Insumos)	
Herramientas de Manejo	Gestión de la Información y el Riesgo
Instrumentos y técnicas que impactan en la interrelación hombre - ambiente y que inciden en mitigar impactos ambientales y riesgos del trabajo	Herramientas que permiten cuantificar los impactos de las prácticas de manejo y elaborar estrategias de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de Gas Natural para secado de granos en plantas. • Emisiones difusas de material particulado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo Anual de Emisiones Gaseosas (COx + NOx). • Monitoreo Anual de Material Particulado Sedimentable y PM10

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL - DIVISIÓN MATERIAS PRIMAS: CSI (Acopio e Insumos)

Herramientas de Manejo	Gestión de la Información y el Riesgo
Instrumentos y técnicas que impactan en la interrelación hombre - ambiente y que inciden en mitigar impactos ambientales y riesgos del trabajo	Herramientas que permiten cuantificar los impactos de las prácticas de manejo y elaborar estrategias de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ruido por utilización de equipamiento. • Uso responsable de Agroquímicos para control de plagas. • Programa de Gestión de Residuos en plantas de acopio. • Programa de Mejoras en Infraestructura para Seguridad. • Programa de Disminución en el Consumo de Energía. 	Laboral. <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de Ruido Ambiental y Laboral. • Monitoreo de Plagas y Control de Agroquímicos. • Procedimientos de Gestión de Residuos en plantas de acopio. • Monitoreo de Indicadores de Seguridad Laboral (Accidentología, Riesgo de la Infraestructura y Capacitación del personal). • Monitoreo de Consumo Eléctrico.

ELEMENTOS DE SOPORTE

Facilitan la recopilación y organización de información y la correcta ejecución de tareas

<ul style="list-style-type: none"> • Procesos - ISO:9000 • Base de datos centralizada - carga virtual de datos y trazabilidad • Auditorías - por sistema y en plantas de acopio • Capacitaciones en seguridad e higiene laboral

Información Contextual Adicional

El contexto medioambiental puede ser analizado desde las circunstancias actuales, hasta las instancias potenciales que afecten la previsión de agronegocios. El siguiente esquema ejemplifica dicha situación:

CONTEXTO	ESTRATEGIA
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación como eje para la mitigación del impacto ambiental y del riesgo climático • Innovación y desarrollo tecnológico en agricultura • Incorporación de herramientas de Gestión Empresarial al sector agronegocios • Incrementar la eficiencia de uso de agroinsumos, disminuyendo costos e impactos ambientales negativos
Logros	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del manejo agronómico de cultivos (siembra directa, aumento de la superficie cultivada con gramíneas, manejo integrado de plagas y maleza, rotación de cultivos) • Avances positivos en el Programa de Gestión de Residuos Agrícolas • Incorporación del Programa Agroecoindex para el monitoreo del impacto ambiental de la actividad • Mejoras en el Programa Agroecoindex, con mayor desarrollo de indicadores • Implementación programa Agricultura por Ambientes
Deficiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de prácticas a través del diseño y construcción de manuales para la difusión de buenas prácticas agrícolas y un protocolo formal para la disposición final de residuos
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Desbalances en el agroecosistema con potenciales problemas, como el aumento descontrolado de la población de una determinada plaga de cultivos • Daños en imagen de la empresa por impactos ambientales negativos, y reclamos en dinero por terceros • Menores índices de aceptación en mercados financieros por daños ambientales
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Captar consumidores y clientes para los cuales el compromiso ético con el medio ambiente es importante • Atraer inversionistas socialmente responsables • Captar negocios relacionados con mejoras en el desempeño ambiental (como bonos de carbono)

División Industrial

En la División Industrial, el proceso de seguimiento y medición de los impactos en el medio ambiente de la actividad surge de las auditorías de organismos regulatorios.

Los controles y herramientas internas incluyen:

- Emisión de efluentes gaseosos.
- Consumo de agua.
- Eficiencia de uso del agua, mediante lavamanos automáticos.
- Control y purga de caldera.
- Eficiencia del uso de energía, mediante la instalación de detectores de movimiento conectados a la red que suministra electricidad.

PRODUCCIÓN AGRÍCOLA - DIVISIÓN MATERIAS PRIMAS - GESTIÓN AMBIENTAL	
Herramientas de Manejo	Gestión de la Información y el Riesgo
Instrumentos y técnicas que impactan en la interrelación molinera de trigo - ambiente y que inciden en mitigar impactos ambientales negativos <ul style="list-style-type: none"> • Selección y evaluación de proveedores de trigo (que aplican BPA). • Comunicación a proveedores sobre expectativas depositadas en relación al cuidado del Medio Ambiente. • Manejo Integrado de Plagas. • Programa de Gestión de Residuos. 	Herramientas que permiten cuantificar los impactos de las prácticas de manejo y elaborar estrategias de mejora <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de carta de garantía. • Seguimiento de gestión Proveedores. • Modelos de medición de impactos ambientales. • Monitoreo de indicadores.

ELEMENTOS DE SOPORTE
Facilitan la recopilación y organización de información y la correcta ejecución de tareas
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos - ISO:22000 • Auditorías internas

Información Contextual Adicional

El contexto medioambiental puede ser analizado desde las circunstancias actuales, hasta las instancias potenciales que afecten la industrialización del grano.

El siguiente esquema ejemplifica dicha situación:

CONTEXTO	ESTRATEGIA
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación como eje para la mitigación del impacto ambiental y del riesgo climático • Incorporación de herramientas de Gestión Empresarial a la molinera de Trigo
Logros	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del programa de proveedores que manejen Buenas Prácticas Agrícolas • Avances positivos en el Programa de Gestión de Residuos
Deficiencias	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de prácticas a través del diseño y construcción de manuales para la difusión de buenas prácticas agrícolas y un protocolo formal para la disposición final de residuos
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Daños en imagen de la empresa por impactos ambientales negativos, y reclamos en dinero por terceros • Menores índices de aceptación en mercados financieros por daños ambientales
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Captar consumidores y clientes para los cuales el compromiso ético con el medio ambiente es importante • Atraer inversionistas socialmente responsables • Captar negocios relacionados con mejoras en el desempeño ambiental (como bonos de carbono)

INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL

1. Aspectos Medioambientales

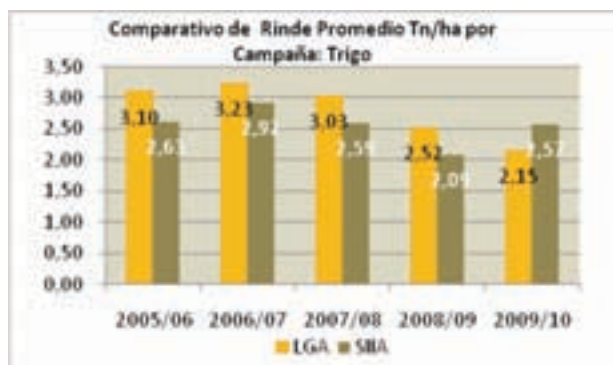
INTRODUCCIÓN

A partir de marzo del 2008 una serie de eventos con un profundo impacto en el sector agropecuario argentino y en nuestra red en particular, afectaron significativamente a clientes, proveedores, competidores y el desempeño y resultados de gestión de LGA. Entre estos sucesos se incluyen la resolución N° 125 de marzo de 2008 en Argentina que afectó las retenciones, el sistema de precios de mercado y el mercado de futuros con el cual se realizan coberturas; la intervención creciente en los mercados de trigo y maíz; el paro agropecuario y sus consecuencias logísticas; la crisis financiera y de precios internacionales de granos y la recesión mundial que redujeron drásticamente precios y demanda por nuestros productos y servicios. Todos estos impactos han tenido un efecto con repercusiones que se perpetuaron en el funcionamiento ambiental y social de la red para la campaña 09/10.

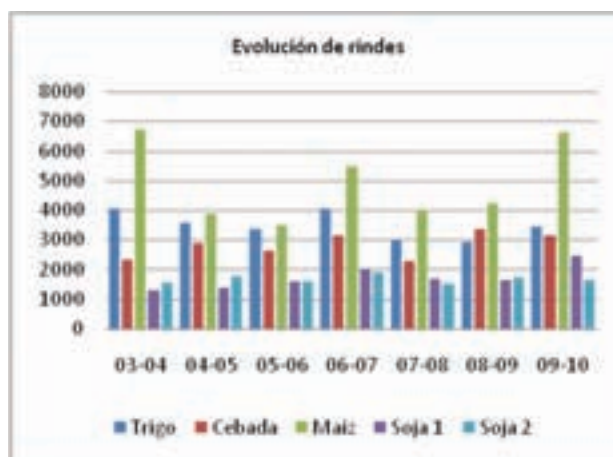
De esta forma, la campaña 09/10 ha impactado notablemente en el desempeño ambiental de las actividades de la empresa. Aunque en el contexto general las condiciones ambientales fueron benignas, se produjeron distintas instancias de restricción hídrica durante etapas críticas para la determinación del rendimiento en diversos cultivos.

En Argentina, por ejemplo, pronunciadas sequías durante estados fisiológicos críticos en los cultivos de trigo, maíz y soja, repercutieron negativamente sobre el rendimiento de estos cultivos. Un aspecto de la sostenibilidad ambiental para Los Grobo, está estrechamente vinculada a la productividad obtenida porque mayores rindes se traducen en un mayor aporte de carbono al suelo, lo que a su vez desencadena otros procesos con impacto positivo sobre el ecosistema.

A modo de ejemplo se presenta el promedio de rindes en Kgs/ha para el caso de trigo:



Para el caso de Uruguay, las lluvias fueron en general favorables para los cultivos sobre todo para la soja de primera que tuvo un rendimiento record. Sin embargo, los sucesos hídricos para el trigo no fueron tan favorables, si bien se obtuvieron buenos rindes, al llover durante la cosecha esto perjudicó la calidad de este cultivo.



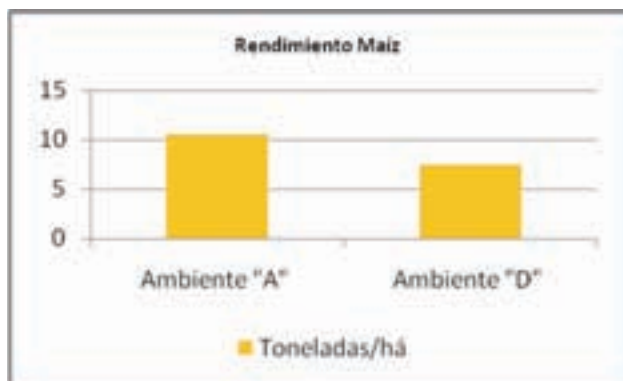
El impacto del clima sobre el desempeño ambiental también ha quedado claramente registrado en los resultados del Agroecoindex, los cuales han podido verse en el esquema correspondiente (ver esquema del Agroecoindex). Sin embargo, existen diversos impactos ambientales cuyo resultado ha sido positivo como consecuencia de un manejo integral y una estrategia coordinada en cuanto a los aspectos más relevantes en relación con el medioambiente.

ENERGÍA

Parte de los impactos relativos al consumo y eficiencia de uso de energía tiene que ver con la cantidad de materiales utilizados en la producción de commodities.

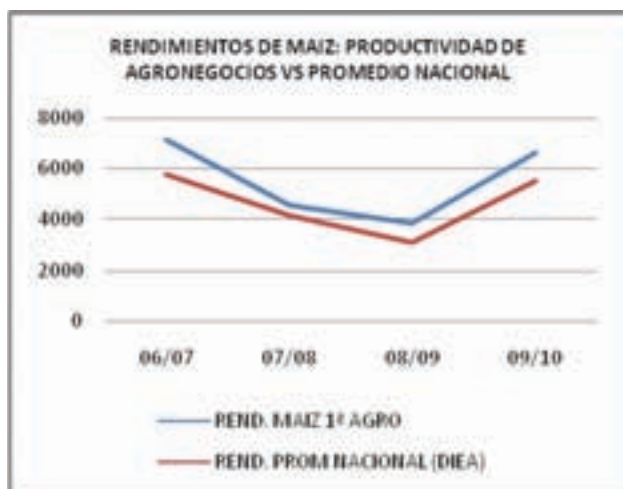
Una aproximación innovadora en la agricultura respecto de la utilización de materiales para la producción de granos y su eficiencia de uso, tiene que ver con la adecuación de tecnología al agroecosistema explorado. Una adecuación óptima, permite potenciar rindes y a la vez utilizar la menor cantidad de agroquímicos y combustible (energía) posible [EN 1].

Un claro ejemplo de esto es Agricultura por Ambientes, en el caso del maíz se siembra en ambientes A, ambientes de alto potencial.



Como se aprecia en el cuadro, en el mismo campo el rendimiento del maíz varía notablemente de acuerdo a los ambientes. La expectativa para Los Grobo es ampliar a todo su sistema agrícola, la implementación de manejo de cultivos por ambientes, de manera de optimizar el uso de insumos, potenciar rindes y minimizar impactos sobre el ambiente.

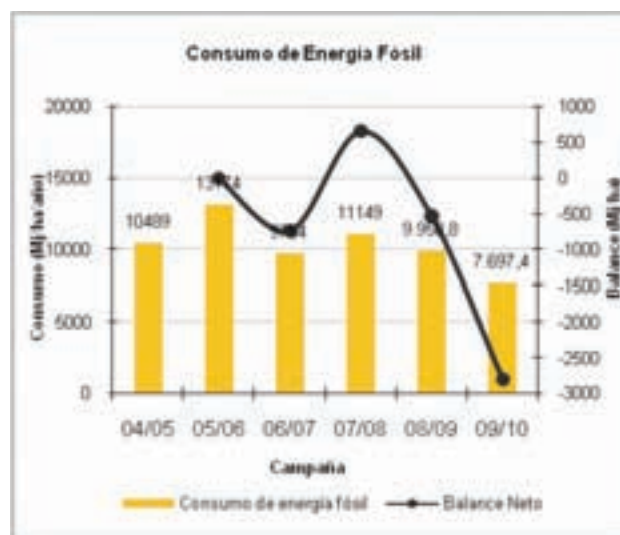
El siguiente esquema muestra también cómo la correcta selección y adaptación de híbridos de maíz al ambiente explorado, ha permitido mantener en la mayoría de las campañas, rendimientos por encima de la media nacional uruguaya:



También debe destacarse el consumo de energía según el tipo de fuente que motoriza los distintos

procesos. En el caso de la agricultura, el consumo de energía se realiza en dos etapas: en el campo para labores de producción; y en plantas de acopio y agroinsumos (CSI) para el secado y acondicionado de granos [EN 3].

En el caso de la agricultura, la principal fuente de energía consumida es combustible (en forma de gasoil), el cual se utiliza en todas las labores necesarias para conducir un cultivo (siembra, cosecha, controles, etc.). Sin embargo, el Agroecoindex permite estimar el consumo global de energía fósil para la producción de granos (en Mj/ha), incluyendo así la energía insumida en labores, agroinsumos, transporte y almacenamiento. Hasta el momento este monitoreo se ha llevado a cabo solamente en Argentina así, como refleja el siguiente esquema [EN 3]:

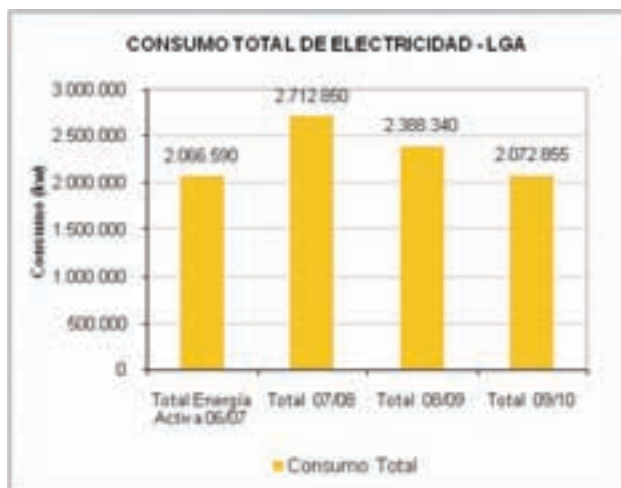


A nivel general se puede observar un decrecimiento en el consumo de combustible, sobre el cual influyen diversas variables. En principio, las inclemencias climáticas durante las últimas tres campañas disminuyen la necesidad de energía al requerirse menores insumos y labores para sostener los rendimientos alcanzados. Por otro lado, la escasa humedad del grano cosechado, contribuye al requerirse menor energía para el transporte, secado y acondicionamiento de los mismos.

Por su parte, en el caso de los CSI, las fuentes de energía son más diversas, dado que hay distintos sistemas de secado y acondicionado de granos. En este caso, las fuentes son electricidad, gas propano y gasoil. El consumo de estos combustibles ha sido monitoreado con éxito en Argentina, y por tanto, puede verse su consumo, tanto a nivel global como por cada planta de acopio, como reflejan los siguientes esquemas [EN 3]:

En el año 2008 se incorporaron Plantas de Acopio y Agroinsumos (CSI) en Argentina, ubicadas en la ciudades de General Villegas (Buenos Aires), Monte, y Pehuajo, y sin embargo esto no se tradujo en un incremento en el consumo de Kw, debido a la menor cantidad de granos que requirieron ser secados (dada la menor productividad alcanzada)

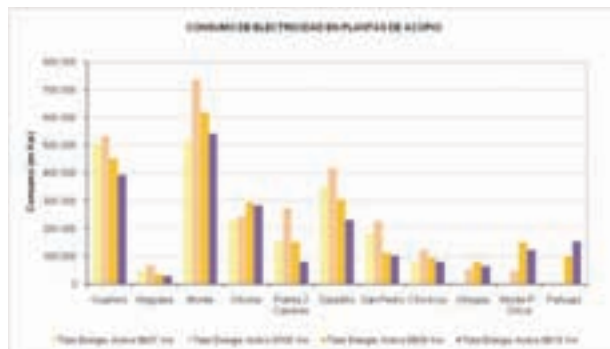
[EN 3]-



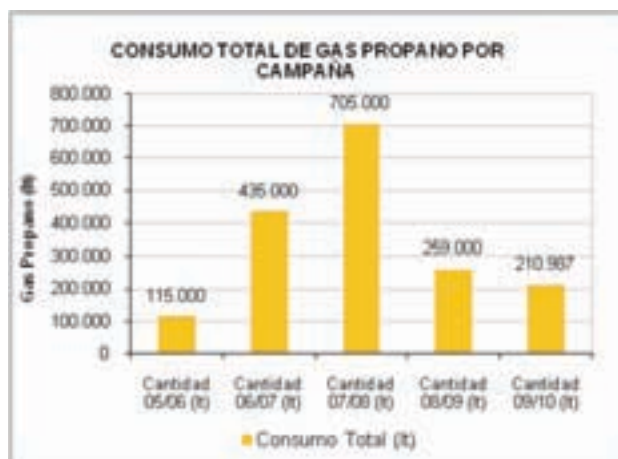
Este mismo consumo puede ser analizado desde la perspectiva del gasto que genera en Argentina, lo que se refleja en el siguiente esquema [EN 3]:



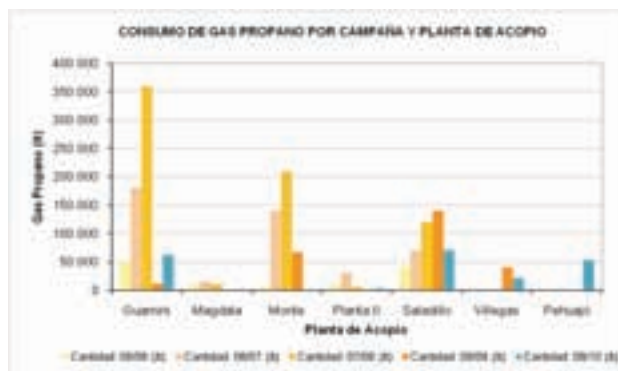
Como se mencionó, el consumo puede desglosarse por Planta de Acopio [EN 3]:



El incremento en el consumo de gas propano durante las campañas 06/07 a 08/09 en Argentina se debió tanto al aumento en el volumen de toneladas de granos acopiados año tras año, como por la paulatina incorporación de plantas con este sistema de secado.



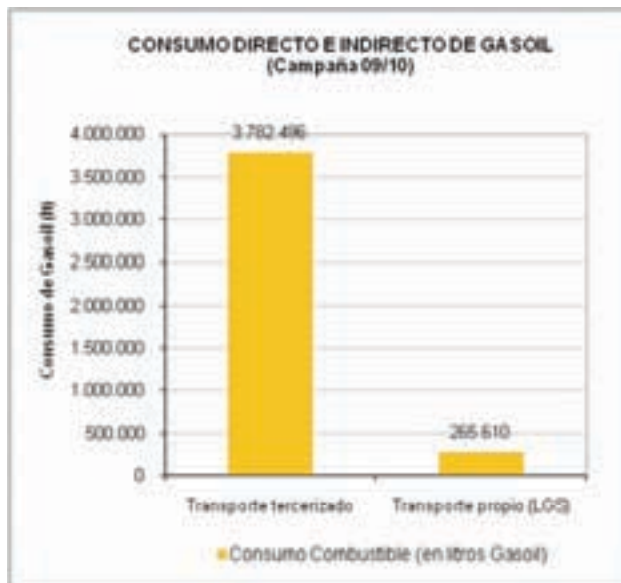
Sin embargo, debido a la condición de sequía reinante durante las últimas campañas, se puede ver la notable reducción en el consumo por menos toneladas de soja ingresada a planta y con menor % de humedad [EN 3].



Para esta campaña pudieron mejorarse ciertos aspectos en el sistema de interfase para la recolección y gestión de datos, y, consecuentemente, se pudo consignar información en Argentina respecto al consumo directo e

indirecto de energía en lo que respecta al servicio de transporte y logística.

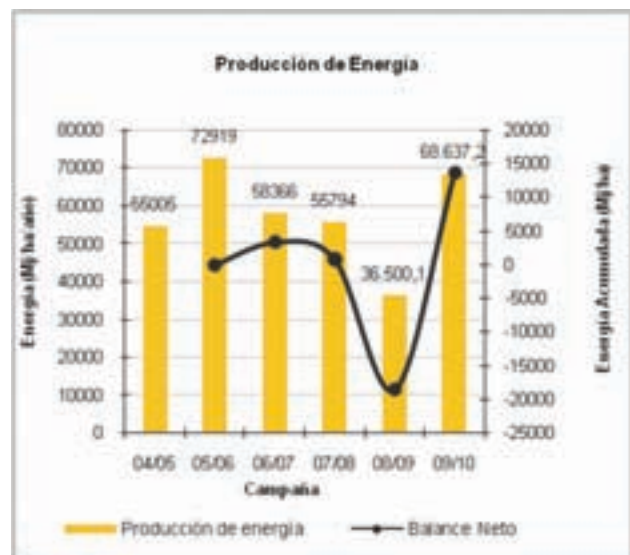
Así, puede analizarse en los siguientes esquemas, el consumo de combustible (en litros) realizado por la logística tanto de transporte propio como de transporte tercerizado, y ese mismo consumo según el tipo de cliente (producción agrícola, molinos y productores), lo que incluye a más de 1000 clientes y 1553 empresas de transporte [EN 3 y EN 4].

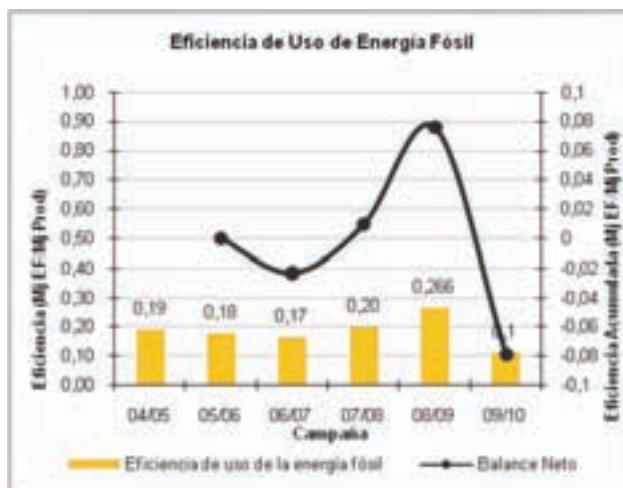


Cabe agregar que contamos con un sistema de gestión de flotas: con este sistema se conoce la posición y el recorrido de la flota propia lo que permite, entre otras cosas, reducir el uso de combustible.



Finalmente, debe analizarse en conjunto el impacto de todo el consumo de energía para determinar la eficiencia de uso de la misma y el valor de la energía producida y que se encuentra contenida en los granos cosechados. En términos matemáticos, podría expresarse esta relación mediante la fórmula: $\text{Eficiencia de Uso} = \frac{\text{Energía Producida}}{\text{Consumo de Energía}}$. Los indicadores 2 y 3 del Agroecoindex arrojan estos resultados, los cuales pueden observarse en los siguientes esquemas [EN 5].



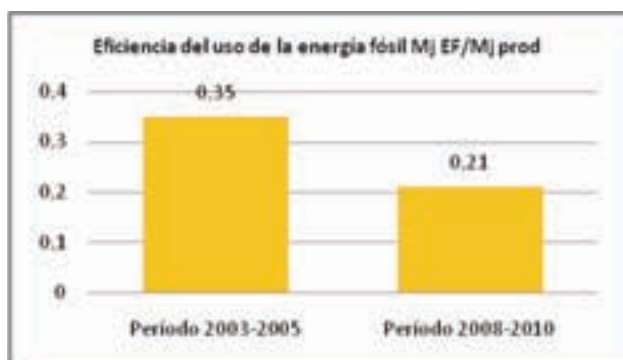


La disminución en la eficiencia de uso de energía para la campaña 09 | 10, se debió a que la productividad de los cultivos obtenida es menos eficiente en respuesta al suministro de insumos que la campaña pasada [EN 5].

Sin embargo, la producción de energía aumentó gracias a que la implementación de la rotación de cultivos permite incorporar a nuestra producción cultivos como el maíz y girasol, cultivos energéticos.

Para el caso de Uruguay, al contrastar los resultados de los períodos 2003-2005 y 2008-2010 se destaca que el sistema de producción logró mejorar la eficiencia de uso de la energía fósil ingresada al sistema de producción. Esto resultó de menor ingreso de energía afectada directamente en el proceso de producción primaria y un aumento en la energía producida por el sistema.

Lo primero resultó de menor ingreso de insumos, en especial, menor carga de fertilizantes y agroquímicos y lo segundo de una mejora de rendimiento de cultivos y, en especial, un aumento de la participación del sistema de doble cultivo anual. En estos sistemas se capitaliza la residualidad de insumos agregados al cultivo de invierno y se logra alta eficiencia de uso de la radiación solar, lo que representa el ingreso y uso de energía sin costo ambiental.



Una iniciativa interesante para monitorear el consumo de energía en los CSI y verificar el cumplimiento con programas para mejorar la eficiencia en el uso de este recurso, ha sido la incorporación de una herramienta virtual que permite visualizar vía Internet el consumo en Kw utilizados, permitiendo corregir desvíos en forma instantánea. Esto pone de manifiesto la relevancia que tiene para la compañía el uso racional de la energía (URE), teniendo en cuenta su influencia sobre la condición necesaria para la sostenibilidad energética y ambiental de la región, la disminución de los costos de energía y la mitigación de problemas ambientales asociados a la producción, transporte, distribución y consumo de fuentes energéticas. La visualización virtual tiene un diseño que se encuentra en el siguiente esquema [EN 6]:



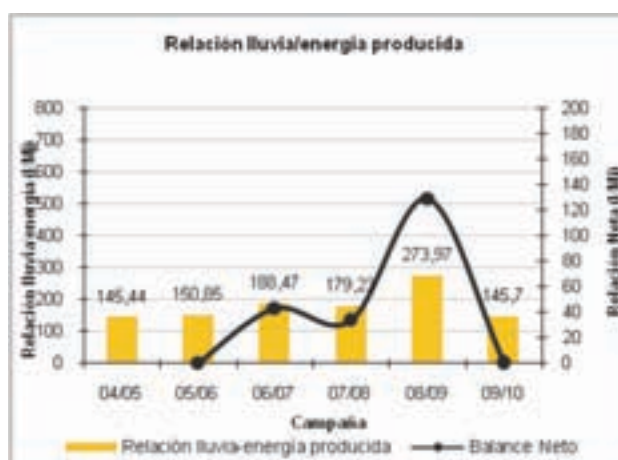
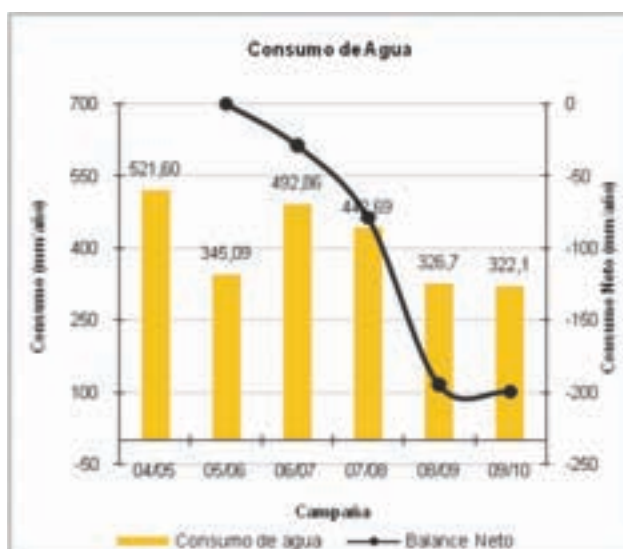
Así se puede monitorear y analizar el impacto de diversos planes para lograr aumentos de eficiencia en el uso de energía, como por ejemplo, la implementación del plan de circunscripción de actividad en plantas a horarios diurnos, evitando así las horas de mayor consumo (18 hs a 23 hs).

AGUA

El agua a nivel mundial es un recurso escaso y de vital necesidad para la vida. Aproximadamente un 30% de la población mundial no tiene acceso al agua potable, lo que significa que las empresas deben ser responsables en el uso y consumo de este recurso. La producción agrícola en Los Grobo se lleva a cabo trabajando en secano. El sistema de producción en secano, implica la producción de granos dependiendo únicamente de las precipitaciones naturales ocurridas durante la estación de los mismos, lo que significa que no se

están utilizando fuentes de agua adicionales para motorizar la producción [EN 8]. Cabe mencionar, que la correcta adecuación de tecnología al ambiente explorado permite maximizar eficiencias y así mejorar el desempeño en el uso del agua: Cuestiones como el tipo de cultivo, factores climáticos (evapotranspiración) y la implementación del sistema de producción bajo siembra directa se encuentran altamente ligados a la eficiencia de uso de agua.

En este sentido, monitoreamos anualmente tanto el consumo agua como su eficiencia de uso, y la relación de agua consumida por unidad de energía producida, a través del Agroecoindex. El balance de estos 3 indicadores da cuenta de que tanto el consumo de agua como la eficiencia de uso han ido disminuyendo, debido a que las variables climáticas no han permitido alcanzar altos rendimientos que favorezcan la relación agua utilizada - grano producido. La lluvia durante el año agrícola 2008/09 fue muy inferior a la media histórica (580 mm), mientras que para la campaña 2009/10 superó los 1700 mm en el año agrícola. Esto repercutió en la cantidad de agua utilizada en ambos años. Sin embargo, la eficiencia de uso del agua también varió con la intensidad de uso del suelo, lo que se asocia al doble cultivo anual y, en definitiva, a una mayor producción de energía del sistema.



En el cuadro siguiente se muestra el cambio en la cantidad de agua consumida y la eficiencia de uso del agua recibida como lluvia durante el año para los predios analizados en Uruguay.

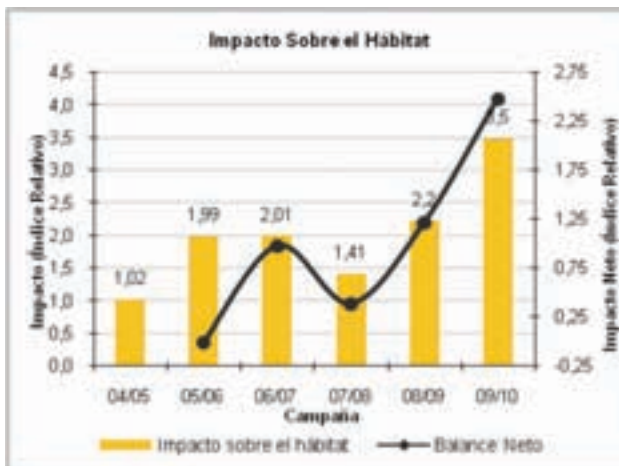
	Producción Energía Mj/ha/año	Consumo de Agua mm/año	Eficiencia de Uso de Agua %
Período 2003-2005	72962	537,6	41,4
El Renuevo 2009	143911	849,6	47,2
El Renuevo 2008	43401	212,3	36,6
La Firmeza 2009	133070,5	849,6	47,2
La Firmeza 2008	93165	400,6	69,1
El Curupy 2009	117789,9	691,5	38,4
El Curupy 2008	82059,5	400,6	69,1
El Bravío 2009	132286,2	818,9	45,5
El Bravío 2008	105143,8	398,2	68,6
Período 2008-2010	104850,5	565,9	50,3

BIODIVERSIDAD

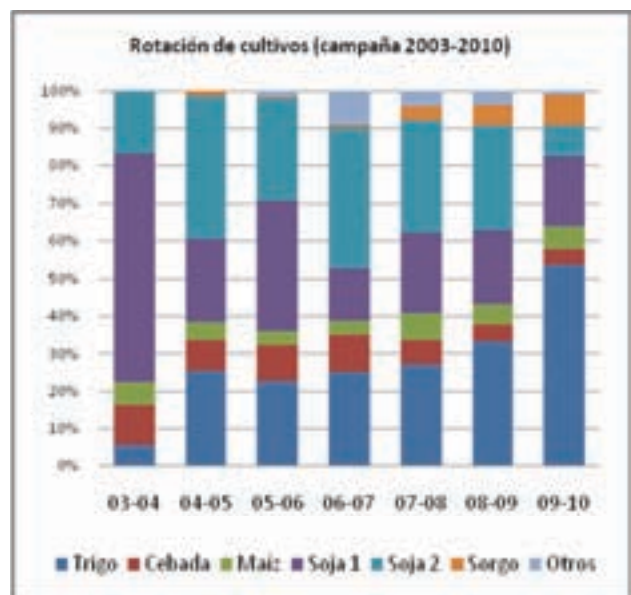
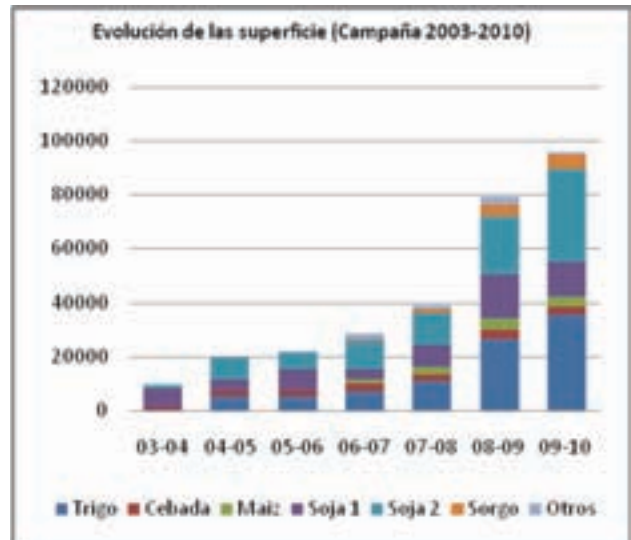
Otro aspecto de gran significancia para la agricultura es la Biodiversidad. Como se ha mencionado en el apartado “Enfoque de Gestión”, los impactos sobre la biodiversidad son mitigados de diversas maneras: la rotación de cultivos, el Manejo Integrado de Plagas (MIP), la Siembra Directa y la utilización de agroquímicos de bajo impacto (entre otros), contribuyen a favorecer la

permanencia del mayor espectro de especies posible.

Los impactos de estas prácticas sobre la Biodiversidad se manifiestan en el Agroecoindex principalmente a través de los indicadores 17 y 18, los que pueden verse en los siguientes esquemas [EN 12]:

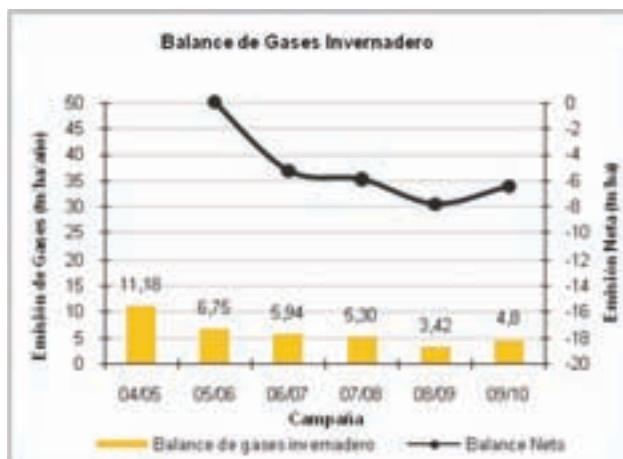


Es importante mostrar también que la diversidad en el portfolio de cultivos se ha mantenido a lo largo del tiempo y con la expansión en superficie de la producción agrícola, contribuyendo tanto a la biodiversidad como la sustentabilidad del agroecosistema. Los siguientes esquemas muestran el aumento en superficie y la superficie relativa ocupada por cada cultivo en Uruguay, demostrando que ningún cultivo supera el 50% de la superficie total bajo producción para todo el período de rotaciones considerado.

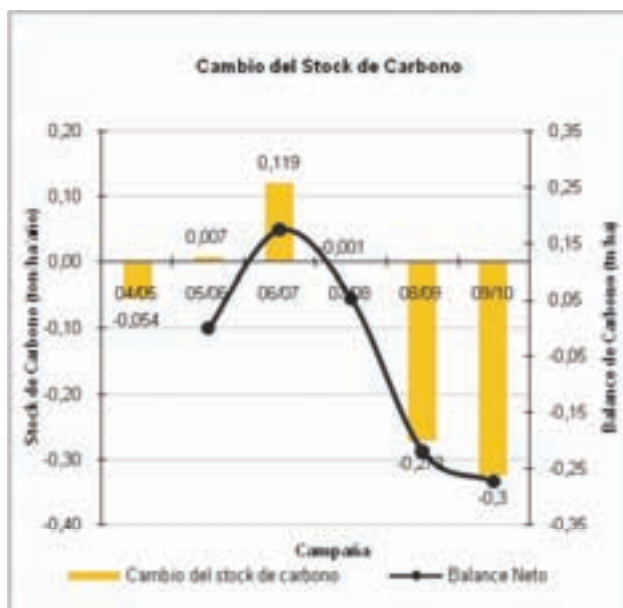


EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS

En la agricultura, las emisiones de gases con efecto invernadero (GEI) se generan principalmente a partir del uso de combustible y la aplicación de fertilizantes, incluyendo los servicios de logística, y de almacenamiento y acondicionamiento de granos. Estos aspectos son incluidos en el Agroecoindex y se monitorea así la emisión de GEI en el indicador 12, cuyos resultados se pueden observar en el siguiente esquema [EN 16]:



A su vez, las emisiones están relacionadas con el balance de carbono (C) en el suelo. Este balance depende de la entrada de C, cuyo principal factor limitante es la productividad de los cultivos, que a su vez dependen de buenas condiciones climáticas para su desarrollo. Así, las condiciones climáticas subóptimas de esta última campaña, atentaron contra el buen desempeño de los cultivos, lo que se refleja en los resultados obtenidos [EN 16]:



En los CSI, se realizan monitoreos según el esquema presentado en la sección "Evaluación y Seguimiento". De ahí que cada una de las herramientas de manejo mencionadas tiene su particular modo de funcionamiento y plan de implementación, ejecución y mejoras. Puede mencionarse como ejemplo, el plan de inversión en bateas de contención antiderrame para todos los despachos de gasoil que se encuentran en los CSI (habilitados ante Secretaría de Energía de la Nación Registro Res SEN 1102/04:331579) [EN 26].

Dichas instalaciones cuentan con rejilla de contención de derrames y playa de carga/descarga

de hormigón. De ocurrir una contingencia que implique la generación de efluentes contaminados con hidrocarburos, los mismos son enviados a una cámara de decantación donde el líquido no recuperado (contaminado) es retirado por una empresa habilitada por la autoridad ambiental provincial competente para su transporte, tratamiento y/o disposición final.



Respecto al manejo de agroquímicos, todos los depósitos en Argentina han sido habilitados por Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires. Éstos cuentan con zócalo antiderrame, de forma tal que ante una contingencia que implique el vertido de líquidos, el mismo no afecte al suelo del entorno. En los depósitos se cuenta con un kit de contención de derrames. Los sólidos contaminados (residuos especiales) generados en una contingencia son almacenados en el depósito para su a su retiro por una empresa habilitada por la autoridad ambiental provincial competente para su transporte, tratamiento y/o disposición final.

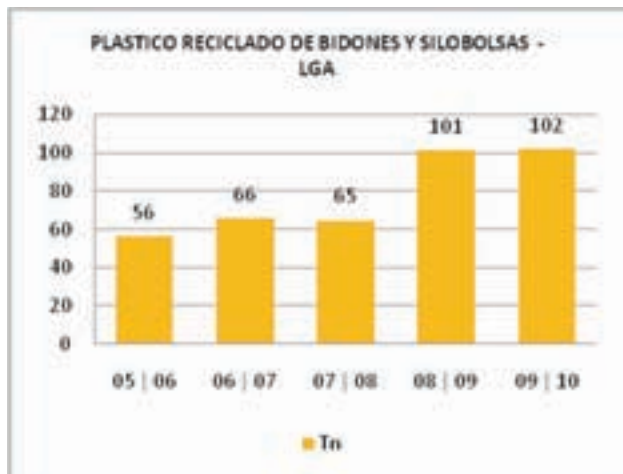
El almacenamiento temporal de fertilizante líquido se realiza colocando los recipientes dentro de bateas de contención de adecuado volumen para contener una contingencia. El almacenamiento de fertilizantes sólidos se realiza dentro de recintos confinados que impiden que el sólido alcance el entorno.

Por otro lado, se realizan anualmente mediciones tanto de Material Particulado Sedimentable como de Ruido Ambiental en el entorno de la CSI, además de la medición de gases efecto invernadero (CO_x, NO_x y SO_x) en secadoras. En dichos estudios, se demuestra que en las plantas monitoreadas, los valores se encuentran por debajo de los límites establecidos por la legislación vigente [EN 26]. Se prevé la realización de monitoreos de Emisiones Difusas de Material Particulado en ciclones. A su vez, los residuos sólidos resultantes del proceso de limpieza de granos son enviados para su utilización como alimentos en feedlots.

En los CSI solo se generan efluentes líquidos cloacales que son vertidos, previo ingreso a cámara de decantación a pozos sépticos. Es de destacar que como las dotaciones de personal son reducidas su afectación al medio se considera despreciable. No se registra generación de efluentes de proceso dado que se trata de un proceso industrial seco.

Se encuentra en proceso de implementación el Procedimiento de Gestión Integral de Residuos tendiente a la segregación in situ de las distintas corrientes de Residuos Sólidos generadas en los CSI. Dicho proceso contempla la implementación en los CSI de Áreas Transitorias de Almacenamiento de Residuos Especiales o Peligrosos. En estos sectores serán almacenados los residuos sólidos previo a su retiro por una empresa habilitada por la autoridad ambiental provincial competente para su transporte, tratamiento y/o disposición final.

Para el caso de la agricultura, no existe un residuo directo generado que necesite ser gestionado. Sin embargo, a través del Programa de Gestión de Residuos Agrícolas se han reciclado 102 tn de plástico. Por otro lado, desde la División Molinos, Los Grobo Inversora SA se gestionaron 600 kilos de residuos de lubricantes hasta su disposición final.



El peso total del residuo gestionado para la campaña 09/10 fue de 102 tn de plástico [EN 22]:

En Uruguay, la empresa forma parte del programa Campo Limpio desde 2006, y desde esa fecha se han gestionado 1092 toneladas de plásticos.

Pueden mencionarse las inversiones realizadas en los distintos Centros de Servicios Integrados (CSI) en Argentina, ya sea en plantas de acopio o de agroinsumos, para el mejoramiento de infraestructura relacionada con SySO. Así, para el

ejercicio 09/10, se invirtieron \$100.050 en las distintas plantas con mayores operaciones [EN 30]:



Se informan inversiones en CSI, en sus respectivas Plantas de Acopio y Agroinsumos. No se cuantifican las inversiones que conllevan las buenas prácticas agrícolas (es decir, la inversión en el cambio de paradigma de siembra convencional a siembra directa).

2. Otros Aspectos

Comunicación y Concientización

El siguiente esquema muestra en qué ejes se ha hecho foco en la campaña 09/10:

OTRAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL MEDIOAMBIENTE	
Aspecto	Herramientas
Medioambiente	Difusión del cuidado del medioambiente: <ul style="list-style-type: none"> En nuestro boletín de novedades bimestrales "NotiGrobo" publicamos notas que dan cuenta del cuidado del medio ambiente y los recursos naturales. Más información en la Web sobre los NotiGrobo publicados: http://www.losgrobo.com.ar/notigrobo.asp Se clasifica los residuos en nuestras oficinas en Orgánicos, plásticos, papel.
	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Reciclado de Papel del Hospital Garrahan. * Programa de Comunicación para la concientización sobre economizar el uso de papel. * Digitalización del archivo general de documentos para disminuir el papel circulante. Programa Circuito Limpio de recolección y clasificación de residuos.
Papel	
Energía	<ul style="list-style-type: none"> Adherimos al Convenio Marco sobre "Programa Nacional de Uso Racional y Eficiente de la Energía" propuesto por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación Argentina.

- En algunas de nuestras plantas cambiamos la cartelería por tótems de luz led los cuales significan un ahorro importante de energía.
- La empresa posee en su mayoría computadoras portátiles, esto reduce el consumo de la energía en un 60% por este motivo.

Para alinear la estrategia en el consumo de papel a la política de medioambiente, se ha comenzado a generar la información necesaria para realizar el seguimiento de dicho consumo. Para esta campaña

la información resultante a monitorear, se puede observar en el siguiente esquema:

Datos	08-Sep	09-Oct
Kgs/Resma	2,5	2,5
\$/Resma	11,87	15,9
Resmas	3.236	2.477
Gasto Total (\$)	\$38.426,40	\$39.384,30
Peso Total (kgs)	8.090	6.192,5

ANEXOS COMPLEMENTARIOS AL DESARROLLO DE INDICADORES GRI

Información Contextual Adicional

Para esta campaña se ha incorporado una versión actualizada del mismo programa, que incluye 7 indicadores nuevos. Los mismos son:

- Producción de energía.
- Cambio de stock de C de la biomasa leñosa.
- Consumo de agua.
- Eficiencia de uso del agua.
- Relación lluvia-energía producida.
- Impacto sobre el hábitat.
- Agro-diversidad.

Hay diversas observaciones que resulta interesante resaltar respecto de la incorporación de estos indicadores. Primeramente, se incorpora el análisis del recurso agua mediante tres indicadores: Consumo de agua, Eficiencia de uso del agua y Relación lluvia-energía producida. El primero se refiere a la cantidad de agua necesaria para la producción, el segundo se refiere a la eficiencia de uso para obtener los productos generados, y el último destaca cuanta energía fue utilizada por litro de agua consumida. Luego están los indicadores de producción de energía, que como lo indica su nomenclatura, está relacionado con el valor energético de la producción obtenida, y los indicadores de Impacto sobre hábitat y Agro-diversidad que agregan en forma más detallada al grado de intervención sobre el medioambiente y su biodiversidad.

En cuanto a certificaciones o verificaciones, actualmente se está trabajando en conjunto con el INTA para elaborar protocolos y estándares de certificación, lo que implica un salto cualitativo positivo en lo que se refiere a auditoría ambiental de la actividad agropecuaria.

EN 1 Materiales utilizados, por peso o volumen

Es importantísimo destacar la estrategia de utilización de materiales (agroinsumos: genética, agroquímicos, fertilizantes, etc.). En cuanto a genética, se seleccionan los materiales eligiéndolos en función de las características agroecológicas de cada zona, apuntando siempre a mejorar los rindes e incrementar la eficiencia en el uso de los recursos. El indicador 3, Eficiencia de uso de la energía fósil, del Agroecoindex (ver esquema), refleja la alta relación producto/insumo empleado, denotando la excelencia en la eficiencia de uso de energía para la producción agrícola. Aún así, ha quedado deficiente la restitución del nutriente fósforo considerando la campaña, sin embargo, si se considera un análisis temporal del resultado de las cinco campañas, queda un balance levemente negativo de -0.83 kg/ha, con una tendencia a ser revertido este impacto lo que puede verse en la tendencia para este nutriente.

EN 8 Captación total de agua por fuentes

No existe captación de agua en el nivel de actividad de la producción agropecuaria dado que se trabaja en secano. El sistema de producción en secano, implica la producción de granos dependiendo únicamente de las precipitaciones naturales ocurridas durante la estación de crecimiento de los mismos. Sin embargo, puede mencionarse que medimos a través del uso del Agroecoindex, el consumo total de agua en el proceso de producción agrícola, así como se estiman su eficiencia de uso y relación lluvia/energía producida.

En la producción agrícola que la empresa lleva adelante, la eficiencia de uso de agua está altamente ligada al tipo de cultivo, factores ambientales (evapotranspiración) y a la implementación del sistema de producción bajo siembra directa. Así, considerando la tabla consolidada de resultados surgidos del Agroecoindex, puede verse el resultado de eficiencia de uso a lo largo del tiempo. Vale la pena aclarar aquí que, cuanto más intenso el color en el indicador del Agroecoindex mayor es la eficiencia (es decir, cuanto más rojo, más eficiente). Es importante mencionar que la eficiencia ha ido disminuyendo debido a que las variables climáticas no han permitido alcanzar altos rendimientos, aunque ésta sigue siendo alta (color naranja en el Agroecoindex).

EN 14 Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad

Otro aspecto a tener en cuenta es que la empresa lleva a cabo su producción agrícola bajo el sistema de siembra directa (sembrar sin remover la tierra, sin arar). La siembra directa ha permitido resolver un altísimo porcentaje de los grandes problemas de sostenibilidad ambiental existentes en Argentina. Durante las décadas del '40 y del '50 en Argentina se produjeron procesos de erosión hídrica y eólica, y en simultáneo, procesos de degradación de suelos, perdiéndose consecuentemente productividad y toneladas de suelo de la pampa húmeda. Este proceso pudo revertirse a partir de la década del '80 y del '90, incrementándose en los últimos años gracias a la siembra directa. Actualmente, el 70% de agricultura en la región (Argentina, Uruguay, Brasil) se hace bajo esta forma, es decir, se siembra sin labrar la tierra.

Esta tecnología facilita la generación de mecanismos de protección del suelo, al permanecer rastrojo sobrante del cultivo anterior sobre la superficie del mismo. Este estrato de biomasa vegetal elimina el riesgo de erosión cuando se producen precipitaciones o con vientos de gran velocidad, al funcionar como una capa protectora. Por otro lado, al no remover la tierra ni invertir el pan de tierra (como se hace en siembra convencional), no hay liberación de carbono por degradación del rastrojo, por lo que se reducen las emisiones de este elemento, disminuyendo así el efecto invernadero (ver EN16). Otros beneficios resultantes de no remover la tierra, es que la misma no se airea, no se seca y por tanto, se es más eficiente para conservar el recurso agua (ver EN8).

Adicionalmente, la estabilidad y eficiencia que otorga este sistema implica que pueda hacerse agricultura en zonas previamente consideradas no aptas para la agricultura, principalmente debido a las mejoras en la eficiencia de uso de agua en ambientes donde este elemento se encuentra con una disponibilidad más restringida.

Es importante considerar que, al contrario de lo que se supone, este modelo permite disminuir la necesidad de uso de herbicidas, dado que el sistema de siembra directa contribuye a reducir el banco de semillas de malezas presente en el suelo. Se encuentran también efectos positivos sobre la actividad biológica de las poblaciones de macro, meso y micro fauna y flora del suelo, debido a que no se disturba este ambiente con labranzas.

EN 16 Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso

Respecto al cambio en el stock de carbono de la atmósfera, se ha desmejorado en este indicador debido a la baja producción de biomasa por parte de los cultivos, lo que se relaciona con las condiciones climáticas subóptimas que atentaron contra el buen desempeño en este sentido. Sin embargo a nivel de balance, el impacto no ha sido tan grave debido a la acumulación previa de las campañas anteriores. La estabilidad del sistema se explica en parte debido a la superficie sembrada empleando tecnología de siembra directa y debido a la permanente incorporación en la rotación de la superficie en producción con gramíneas (Trigo – Maíz), manteniendo así la proporción de cultivos dentro de la rotación que aportan carbono al suelo (ver Esquema de portfolio de cultivos).

EN 23 Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos

A continuación puede verse una copia de la auditoría realizada sobre la infraestructura construida para contener derrames en tanques de gasoil:

 <p style="font-size: small;">UNIVERSIDAD DE LA SALLE VILLA MARIÁ</p>	<h2 style="margin: 0;">Certificado de Auditoría</h2> <h3 style="margin: 0;">N° UNVM-2165/09-A</h3> <h4 style="margin: 0;">PROTOCOLO DE INSTALACIONES NO SISMOTRÁFICAS</h4>						
<p style="font-size: small;">Página N° 2</p>							
<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> Fecha de emisión: 1/05/2009 Fecha de vencimiento: 30/05/2009 </div>							
<p>Empresa: UDE S.A.S</p> <p>Registro No. S.E. N°: 155196-20076</p> <p>Plan de Auditoría: Correlativo Proyecto</p> <p>Inspector: RUTZ, NANCY S. M</p> <p>Asesorado: SRA PESQUÉ</p> <p>Coordinadora: DFO</p>	<p>Ciudad: DE PASTORAL</p> <p>ENTREGANTE: SRA. GARCÍA GARCÍA</p> <p>Remite: BLANCA</p> <p>CP: 2344</p> <p>Provincia: BUENOS AIRES</p> <p>Edificación: DE PASAJE, 31420</p>						
<p>La UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA, en calidad de AUDITORA de SEGURIDAD y en cumplimiento a lo establecido en la Ley N° 20090, y S.E. N° 155196, CERTIFICA que los trabajos de inspección de superficie no sismotráfica efectuados a la edificación ubicada en la dirección, no presentan observaciones observadas, por ello se encuentran en condiciones de seguridad para ocupar.</p>							
Observaciones y recomendaciones de las Inspecciones NO SISMOTRÁFICAS							
N° de	C/F	Problema	Reparación	Observado	Revisado	Observaciones Observado	Revisado a fecha
1	40	Grasas	Grasas	20	25	25	25

EN 26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto
-------	---

La utilización de la siembra directa en la actividad agrícola, es una tecnología de contribución significativa para la reducción de impacto ambiental dada las virtudes que se desprenden del uso de la misma (aumento de materia orgánica del suelo, aumento de la fertilidad química y física del suelo, reducción de la erosión hídrica y eólica, etc.) y, debe considerarse en conjunto con la proporción estable de gramíneas (Trigo – Maíz) dentro del portfolio de cultivos sembrados.

Con relación a nuestras plantas de acopio, se realizaron estudios de calidad de aire (Material Particulado) con el objeto de determinar la existencia y la concentración de partículas sedimentables (totales y quemadas, solubles e insolubles en agua) presentes en la atmósfera. Por otro lado, se han llevado a cabo estudios respecto del Ruido Ambiental en los mismos sitios.

- **Material Particulado Sedimentable:**

Las plantas en las que se ha realizado el Estudio de Material Particulado Sedimentable son Saladillo, San Miguel del Monte, Guaminí, General Villegas, Carlos Casares (Planta 2) y Madero. Asimismo, en las plantas de acopio de San Pedro, Magdala, Casares (Planta Cooperativa), Coronel Pringles, Chivilcoy, y Saavedra las tareas de campo y análisis de laboratorio ya han sido concluidos aunque en fechas posteriores al cierre del ejercicio comercial.

En todos los monitoreos se establecieron primeramente las coordenadas geográficas para la ubicación de tres (3) puntos de muestreo. Dicha tarea se realizó mediante el empleo de un GPS (GARMIN Mod. VISTA). Las ubicaciones de los puntos fueron determinadas considerando los vientos predominantes en cada zona en que se halla emplazada la planta de acopio objetivo. Conforme a lo requerido por el Decreto 96/07, Anexo 4, inc. 3; se establecieron tres estaciones de monitoreo, una a barlovento y dos a sotavento de la dirección del viento predominante, siendo el tiempo de monitoreo de 30 días en todos los casos.

Para la realización del análisis gravimétrico de la muestra colectada en campo se utilizó una balanza Marca Chyo con precisión de cinco (5) cifras decimales. Para la realización de los presentes estudios se utilizó la

norma ASTM D 1739, en el cual el Límite de Cuantificación del Método es 0.01 mg/cm². De los estudios realizados se puede concluir los valores monitoreados se encuentran por debajo de los límites establecidos por la legislación vigente.

Puede mencionarse además, que para aquellas plantas con un volumen importante de movimiento de granos (Saladillo y Monte), se obtuvo el respectivo permiso ante el OPDS de la Pcia de Bs As, reforzando los buenos resultados obtenidos en la auditoría.



▪ Ruido Ambiental:

Las plantas de acopio en las que se ha realizado este estudio son Villegas, Madero y Magdala. Asimismo, en las plantas de acopio de Chivilcoy, Saladillo, Casares (Planta 2), Casares (Planta Cooperativa), San Pedro, San Miguel del Monte, Guaminí, Coronel Pringles, Saavedra y Bajo Hondo las tareas de campo ya han sido concluidas aunque en fechas posteriores al cierre de ejercicio comercial.

El Estudio fue realizado de acuerdo a lo indicado por la Norma IRAM 4062/01. Conforme a las dimensiones de cada predio, a la magnitud y ubicación de las instalaciones generadoras de ruido y al entorno que potencialmente puede verse afectado, se seleccionaron 4 puntos en el perímetro de cada planta para efectuar las mediciones correspondientes. Por cada punto se realizaron seis determinaciones en periodos iguales de tiempo, conforme a lo establecido por la Norma antes mencionada. Para el monitoreo se utilizó un decibelímetro marca Schwyz Mod. SC212.

De los Estudios realizados en el periodo de análisis, la totalidad de los puntos de medición monitoreados en todas las plantas, se encuentran por debajo de los niveles establecidos que califican al ruido como nivel "molesto".

EN 27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos
-------	---

Los productos obtenidos al final del ciclo de producción agrícola son básicamente granos, que no requieren de un material para embalarlos y comercializarlos. Sin embargo, existe un residuo indirecto que se genera debido al material plástico excedente que forma parte de bidones de agroquímicos y silobolsas utilizados para contener agroquímicos y almacenar grano en el campo.

La forma de disponer de este residuo es por medio de la implementación de un programa de reciclado que inicialmente se denominó Agrolimpio. A este programa, propuesto originalmente por la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE), adhirieron distintos organismos, como el INTA – ArgenINTA, y organismos provinciales y nacionales como OPDS y SAGPyA, Municipios, Asociaciones de Productores, ONG's, Cooperativas, UATRE – OSPRERA y Consejos Profesionales.

Actualmente, el programa se denomina Programa de Gestión de Residuos y entró en vigencia en el año 2005. Por medio del mismo, los bidones y el plástico sobrante de silobolsas son recolectados en el campo y son derivados a un centro de acopio. Luego este material se retira y se lleva a un centro de reciclado de plástico donde se transforma en un subproducto comercializable (ej: grumo plástico, varillas, bolsas de residuos). La evaluación de los resultados del programa se realiza posteriormente a la cosecha de los cultivos de grano grueso (cultivos de verano). El peso total del residuo gestionado para la campaña 2009/10 fue de 102 tn.

EN 28 Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental

En año 2007, en las instalaciones de Ceagro en Brasil se aplicó una multa por valor de \$2.861,85 debido a que no se contaba con el total de la documentación para la construcción de una unidad para la recepción de granos.



Comunidad^[SO]

Enfoque de Gestión

Educación para el Desarrollo Comunitario es la línea de acción corporativa de Grupo Los Grobo en relación al vínculo de la compañía con las localidades en las que trabaja en Argentina, Brasil y Uruguay. Se trata de promover la educación en sus diversas modalidades mediante la Inversión Social Privada (ISP) para contribuir a la generación de mejores niveles de desarrollo a nivel comunitario.

A través de los distintos programas que convergen en esta línea de acción, la empresa acompaña el desarrollo de capacidades orientadas a generar desarrollo comunitario y canaliza recursos para la implementación de proyectos sociales en beneficio de las comunidades dónde trabaja. También se vincula al sector público, privado y social generando alianzas y redes de apoyo a sus iniciativas.

Las iniciativas se enmarcan dentro de los lineamientos de Responsabilidad Social Empresaria del Grupo y se sustentan en los valores de la compañía: pasión por hacer, inteligencia para darnos cuenta y generosidad para compartir.

Supuestos que orientan la ISP del Grupo en la región:

El trabajo en red articula visiones y facilita el logro de objetivos comunes

La Fundación promueve el trabajo compartido en todos los niveles: en los proyectos que financia, generando alianzas en torno a sus programas y participando activamente en iniciativas de terceros. Buscamos que los programas e iniciativas se integren a aquellas que el sector social, privado y público local lleva adelante en las comunidades donde trabajamos.

Los habitantes de las comunidades son quienes generan y sostienen el cambio

Quienes habitan el espacio rural conviven con las necesidades, están al tanto de las oportunidades de desarrollo y son los principales responsables de su progreso. Es por esto que la Fundación trabaja e implementa programas basados en las propuestas concretas de las propias comunidades.

Gestión descentralizada

Detentamos un liderazgo situacional al dirigir las acciones para las cuales nos sentimos competentes frente a nuestros socios y compañeros de trabajo. Cedemos la gestión a quien asegure mayor capacidad y experiencia en el ámbito de intervención específico.

Igualdad de oportunidades

Todas las personas pueden acceder a los programas de la Fundación presentando sus propuestas en los diferentes programas. Trabajamos por concurso de proyectos y ofrecemos asistencia técnica en su presentación para que todos puedan acercar sus ideas.

Gestión responsable

Las personas que trabajan con nosotros deben respetar e incorporar en el trabajo cotidiano criterios de gestión responsable tales como, transparencia, ética, conocimiento de las consecuencias de su accionar, etc.

Las prácticas asistenciales no son sustentables en el largo plazo

El asistencialismo genera dependencia y escaso compromiso de parte de quien dona y de quien recibe; no promueve opciones creativas, consensos y pospone la resolución de problemáticas. Las donaciones aisladas y las políticas asistenciales son contrarias a la forma en que la fundación piensa el desarrollo rural. La Fundación canaliza sus fondos y acompaña a las comunidades basándose en los conceptos de contrapartida y sustentabilidad.

Argentina

Los programas de promoción del desarrollo de la comunidad en Argentina son gestionados por **la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG)** una organización profesional, externa y con personería jurídica independiente de aquellas áreas del Grupo Los Grobo que tienen fines comerciales.

Organizada bajo las leyes de la República Argentina e inscripta en la Inspección General de Justicia, la Fundación obtuvo la personería jurídica en el mes de septiembre de 2004 (Resolución N° 000-1080). Desde entonces, Grupo Los Grobo invierte estratégicamente los recursos necesarios para llevar adelante los programas de Inversión Social Privada posibilitando de esta forma su continuidad en el largo plazo.

La Misión de la Fundación es “Potenciar a las organizaciones locales con el objetivo de dinamizar el espacio rural de la Provincia de Buenos Aires”. Para ello:

- Desarrolla capacidades en las instituciones y en las personas a través de la promoción de la educación formal y no formal.
- Promueve oportunidades comunitarias, actuando como facilitador en la implementación de proyectos de promoción del desarrollo local.
- Genera y participa de espacios de asociatividad entre los sectores público, privado y social, para lograr transformaciones colectivas sustentables.

En Argentina la FERLG cuenta con cinco programas activos: Potenciar Comunidades rurales, Campo Social, Escuela de Emprendedores, Nutrió y Escuela CDI Eureka.

Brasil

Una empresa sólo es grande cuando permite que su entorno también crezca junto con ella. Por eso CEAGRO Los Grobo desarrolla proyectos que buscan el bienestar de las personas. El Instituto CEAGRO, fundado en 2010 gestiona en territorio importantes proyectos socioambientales. Uno de esos proyectos es el AMA, fundado en abril en La ciudad de Balsas. El Proyecto nació a partir de una iniciativa de Gisele Fachin (esposa del CEO Paulo Fachin), que ya había participado de más de siete años como vicepresidente de uno de los Proyectos sociales más importantes de la región, el PREMEVI, fundado por las Hermanas Scrosoppianas.

Observando las constantes dificultades enfrentadas por la institución en atraer y despertar en los niños el interés por el deporte y cultura, surgió el deseo conjunto de elaborar un proyecto para paliar tales necesidades.

El proyecto AMA asiste a niños y adolescentes de 8 a 17 años en condiciones de vulnerabilidad, promoviendo su desarrollo e inclusión a través de la educación, El deporte y la cultura. Durante el año de 2010 AMA atendió a 66 niños que participaron de actividades de refuerzo escolar, diversas modalidades deportivas, actividades culturales y gimnásticas.

Además del Proyecto AMA, desde el 2004 el Instituto CEAGRO gestiona también el Proyecto Huertas Comunitarias. El Proyecto presta apoyo financiero inicial y asistencia continuada familias con dificultades de inserción en el mercado de trabajo para La instalación de huertas comunitaria generando empleo, ingresos y mejorando la calidad de su alimentación. Las actividades son acompañadas por visitas técnicas, reuniones mensuales y asistencia constante.

En el año 2010 el proyecto Huertas Comunitarias contó con 33 familias trabajando en seis huertas comunitarias. Además de la valorización del trabajo en equipo el proyecto aporta capacitaciones a través de la participación de ingenieros agrónomos que facilitan y orienta el proceso de cultivo con el objetivo de mejorar su rendimiento y dejar capacidades instaladas en las familias para que puedan continuar llevando adelante las huertas por si solos.

Uruguay

En Uruguay desde el área de Comunicación y Marketing se gestiona la inversión social del Grupo en dicho país. El programa Impulsar, agrupa distintas iniciativas que lleva adelante Agronegocios del Plata (ADP) reforzando el compromiso social de la organización.

Este consta de tres proyectos, **Tierra Viva** que involucra los emprendimientos asociados al cuidado del medio ambiente, **Cultura en acción**, a través del cual se ofrecen capacitaciones en las diferentes zonas del país e **Inter-actuando** a través del cual se interactúa con instituciones de las comunidades para trabajar juntos y potenciar los resultados de actividades principalmente relacionadas con la educación con la participación activa de los colaboradores de la compañía. También se realiza un llamado anual de Proyectos de RSE. Programas de primaria, Programa Empresas Juveniles, Emprendizaje: junto a DESEM (ONG), Campañas de fomento e información, conferencias, eventos.

- Cantidad de beneficiarios directos del programa: 500.
- Dinero invertido: U\$S 57.000.
- Número de localidades impactadas involucradas: 8.
- Cantidad de voluntarios vinculados al programa: 35.

Responsabilidad de la Organización

La distribución de la responsabilidad desde la Fundación (FERLG), el Instituto Ceagro y los demás programas de ISP en Uruguay y la molinería responden a la necesidad de garantizar una gestión transparente, profesional e independiente. Se ha configurado consecuentemente, un conjunto de unidades funcionales que deben rendir cuentas ante los accionistas y quienes realizan los aportes para financiar los distintos programas. De este modo, la función principal del staff es diseñar y ejecutar los programas. En cada región existe un comité asesor que tiene por finalidad principal orientar el plan estratégico y el eje de la inversión social. Por otro lado, el área administrativa debe aprobar el presupuesto y realizar el análisis contable de los fondos invertidos.

Formación y Sensibilización

Grupo Los Grobo, a través de sus programas de ISP, desarrollan activamente estrategias para formar y sensibilizar a todos sus GDI respecto de cuestiones sociales. Estas estrategias cubren distintos aspectos y alcanzan a diversos GDI, con la pretensión de formar de manera exhaustiva e integral a todos los actores que se vinculan con la empresa.

El siguiente esquema refleja las distintas acciones y grupos de interés a quienes están dirigidas:

FORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Las herramientas de comunicación que se han desarrollado informan sobre hechos relevantes, tanto al público interno como externo, en materia de vínculos con la comunidad:

Incorporaciones a la empresa, desvinculaciones, información de actualidad relacionada al sector, acontecimientos sociales (cumpleaños, nacimientos), notas de opinión, puntos de vista sobre temas relevantes, premios y distinciones, cronogramas de actividades, notas de sensibilización y difusión sobre cuestiones de RSE, etc.

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	DESTINATARIO
Desarrollo de Talentos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación general de colaboradores: tiene entre sus objetivos específicos, desarrollar capacidades de liderazgo social y medioambiental. • Se articula además con RSE y las iniciativas de ISP a través del Voluntariado y las distintas instancias de sensibilización. 	Colaboradores
Voluntariado Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa programas de capacitación específicas para el desarrollo de capacidades de intervención social y comunitaria. 	Colaboradores Voluntarios

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	DESTINATARIO
Comunicación Pública	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados de desempeño social y ambiental resultantes de las acciones de Los Grobo, se incluyen en el Reporte Anual de Sustentabilidad considerando los principios del Pacto Global y la Guía de Sustentabilidad versión G3 del GRI. Memorias y Balances de Sustentabilidad: acceso público. Reporte anual de Intervención Comunitaria de iniciativas de ISP: profundiza el vínculo con la comunidad y es de acceso público. NotiGrobo (publicación bimensual de distribución gratuita). Newsletter digital, comunicados institucionales, folletos, videos institucionales, eventos institucionales. Página Web e Intranet. Publicaciones Institucionales (Manual de GLG, Manual de la red, Código de Ética, Manual de Resolución de Conflictos, Manual de Seguridad y Salud Ocupacional y Manual de Bienvenida). 	Sociedad y GDI en general
Talleres y Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> Se organizan durante el año distintos talleres y capacitaciones destinados a distintos grupos de interés (taller PyMEs, reunión contratistas, desayuno proveedores, etc.), que permiten difundir y sensibilizar respecto a temas sociales relevantes (DDHH, Medioambiente, etc.). Jornada de Desarrollo Sustentable. Desayuno con Proveedores (logísticos, contratistas, abastecimiento, etc.). 	Distintos GDI <ul style="list-style-type: none"> Proveedores Clientes Sociedad Civil

Programas de Inversión y Desarrollo Social

La estrategia de ISP para el desarrollo de las comunidades se ejecuta localmente de acuerdo a las necesidades del contexto y realidades de cada región. Los principales programas en la región son:

PROGRAMAS DE INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA GRUPO LOS GROBO				
PROGRAMA	PAÍS	GESTIÓN	DESCRIPCIÓN	ACCIONES Y LOGROS 2010
Potenciar: Comunidades Rurales	Argentina	FERLG	Programa de Inversión Social Privada (ISP) que promueve el desarrollo comunitario y está dirigido a redes de organizaciones locales. Busca incidir en la ampliación de capacidades para la gestión sustentable de proyectos colaborativos. Ofrece capacitaciones para transformar ideas en proyectos viables y financia su implementación. En el largo plazo espera que existan redes de organizaciones con mayores capacidades para alcanzar resultados en beneficio de su comunidad de origen y pertenencia.	Potenciar destinó \$760,614 para financiar 5 proyectos comunitarios. Se capacitaron 39 organizaciones locales y 54 líderes sociales. El programa alcanzó a 13.339 beneficiarios directos y participaron 87 voluntarios en distintas instancias de la implementación. Los fondos de los proyectos se destinaron a la realización de Campañas de sensibilización sobre cuidado de primera infancia / Circuito turístico y ampliación de museo de arte / Taller de artesanías locales para discapacitados y conformación de ONG local / Sistematización de circuito turístico y limpieza ribera del río Lujan/ Puesta en funcionamiento de un taller de costura que emplea a 15 mujeres/ Radio escolar y comunitaria
Campo Social	Argentina	FERLG	Programa de voluntariado corporativo, por el cual empleados de LGA se involucran en las comunidades donde viven y trabajan. Facilita la participación y profesionalización de los mismos a la hora de llevar adelante acciones sociales.	Se destinaron \$200.000 para financiar iniciativas sociales de empleados. 3.600 beneficiarios indirectos. 12 localidades alcanzadas por el programa. 45 organizaciones sociales beneficiadas. 62 voluntarios participaron de la iniciativa.

PROGRAMAS DE INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA GRUPO LOS GROBO

PROGRAMA	PAÍS	GESTIÓN	DESCRIPCIÓN	ACCIONES Y LOGROS 2010
Escuelas de Emprendedores y Oficinas Agropecuarias (C.E.A. N° 17)	Argentina	FERLG	Los Centros de Educación Agrícola (CEA) son unidades educativas no formales exclusivas de la educación oficial de la Provincia de Buenos Aires. El CEA N° 17 busca despertar el espíritu emprendedor brindando ofertas de capacitación adecuadas a las necesidades de cada comunidad.	Se realizaron 8 cursos para más de 1.000 beneficiarios directos en 4 localidades de la provincia de Buenos Aires.
Nutrio	Argentina	FERLG	Programa de promoción de buenas prácticas alimentarias que promueve encuentros de carácter comunitario y jornadas de intercambio de experiencias en las que se articulan iniciativas del sector público, privado y social con el objetivo de contribuir al bienestar nutricional y emocional de los niños que asisten a los comedores escolares de Chivilcoy.	<ul style="list-style-type: none"> - 28 comedores participando del programa a los que asisten 1.500 niños. - 54 cocineros y ayudantes de cocina capacitados en Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos. - 30 personas capacitadas en Diversidad Alimentaria y Buenos Hábitos de Consumo. - 30 líderes locales capacitados en prevención de la desnutrición infantil. - 40 docentes de 5° y 6° nivel de Escuela Primaria capacitados en Alimentación Saludable, producción en red y mejoras productivas. - 20 instituciones educativas con recetarios saludables y guías docentes. - 13 comedores con actividades de formación y prácticas de cocina. - 7 comedores con visitas programadas al Molino. - 5 comedores beneficiados con Harinas Los Grobo.
Escuela CDI Eureka	Argentina	FERLG	Centro para la Democratización de la Informática. Centro de formación y capacitación para los Grupos de Interés tendientes a disminuir la brecha digital y a fomentar el autodesarrollo de la comunidad.	56 beneficiarios directos capacitados.
Projeto AMA	Brasil	Instituto CEAGRO	El proyecto AMA asiste a niños y adolescentes de 8 a 17 años en condiciones de vulnerabilidad, promoviendo su desarrollo e inclusión a través de la educación, el deporte y la cultura.	Durante el año de 2010 AMA atendió a 66 niños que participaron de actividades de refuerzo escolar, diversas modalidades deportivas, actividades culturales y gimnásticas.
Projeto Hortas Comunitárias	Brasil	Instituto CEAGRO	El Proyecto presta apoyo financiero inicial y asistencia continuada familias con dificultades de inserción en el mercado de trabajo para La instalación de huertas comunitaria generando empleo, ingresos y mejorando la calidad de su alimentación. Las actividades son acompañadas por visitas técnicas, reuniones mensuales y asistencia constante.	31 Familias trabajando en 6 huertas comunitarias.
Proyecto Impulsar. Iniciativa Tierra Viva.	Uruguay	ADP	Involucra los emprendimientos asociados al cuidado del medio ambiente.	Servicio de agricultura por ambientes. Reciclado de productos fitosanitarios.

PROGRAMAS DE INVERSIÓN SOCIAL PRIVADA GRUPO LOS GROBO				
PROGRAMA	PAÍS	GESTIÓN	DESCRIPCIÓN	ACCIONES Y LOGROS 2010
Proyecto Impulsar. Iniciativa Cultura en Acción.	Uruguay	ADP	Fomentar la incorporación de nuevas habilidades y conocimientos, y potenciar los talentos de nuestras localidades. Se refiere a todas las capacitaciones que ADP acerca a las diferentes zonas del país.	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada de Trigo. - Jornadas cultivos de verano. - Posgrado en Alta Dirección en Agronegocios y Alimentos, Posgrado de Negociación y Gestión Convenio BAYER - ADP - UBA. - Viajes técnicos con clientes a Europa, EEUU y China. - Cursos de siembra, pulverización, cosecha, negociación.
Proyecto Impulsar. Iniciativa Interactuando.	Uruguay	ADP	Involucra los intercambios con instituciones de las comunidades para trabajar Juntos y potenciar los resultados de actividades principalmente relacionadas con la educación, aquí también se busca dar la oportunidad que nuestra gente participe activamente en acciones en beneficio de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de primaria, programa empresas juveniles, Emprendizaje (junto a la ONG Desem). - Campañas de fomento e información, conferencias, eventos. - Campañas internas del abrigo, de alimentos no perecederos: Caif Gurisitos, Escuela N° 88.

Evaluación y Seguimiento

La coordinación de RSE junto a los diversos responsables de implementar los programas de ISP, son quienes integran la información referida al desempeño de la compañía en la sociedad, evalúan los programas y dan seguimiento a los indicadores. De esta manera se plantean objetivos generales, se definen los programas y se fijan los indicadores para dar seguimiento a los planes de acción.

A modo de ejemplo, el siguiente esquema muestra los objetivos de la FERLG, lista sus programas y muestra algunos indicadores que respaldan las acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación:

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS SOCIALES – FERLG						
Objetivos	Herramienta Estratégica	Indicadores para Evaluación y Seguimiento de Programas Sociales				Resultados esperados
		Cobertura	Proceso	Resultado	Impacto	
Mejorar las capacidades de organizaciones locales de comunidades rurales de la Provincia de Buenos Aires	Implementar el Programa Potenciar: comunidades rurales / componente “Desarrollo de capacidades”	<ul style="list-style-type: none"> • N° de localidades objetivo / N° de localidades alcanzadas por el programa. • N° de organizaciones locales / N° de organizaciones capacitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de organizaciones locales inscriptas / capacitadas. • N° de personas inscriptas / capacitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de competencias. • N° de grupos que accedieron a financiamiento después de haber pasado por el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de grupos que implementan proyectos comunitarios después de haber pasado por el programa. 	45 organizaciones capacitadas en dos años.
Financiar y acompañar proyectos comunitarios de redes de organizaciones locales de la Provincia de Buenos Aires	Implementar el Programa Potenciar: comunidades rurales / componente “Financiamiento”	<ul style="list-style-type: none"> • N° de proyectos presentados / financiados. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de visitas de seguimiento realizadas / N° de visitas de seguimiento programadas. • Grado de cumplimiento de objetivos de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de proyectos financiados / finalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de proyectos finalizados / sustentables. 	5 proyectos locales financiados en dos años.
Promover y facilitar la institucionalización de iniciativas comunitarias	Implementar el Programa Potenciar: comunidades rurales	sin indicador	<ul style="list-style-type: none"> • N° de redes formalizadas / convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de iniciativas institucionalizadas promovidas por redes locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de proyectos e iniciativas implementadas por la red local. 	3 iniciativas institucionalizadas en dos años.
Aumentar las capacidades de personas desarrollando competencias laborales y	Implementar el Programa Escuela de Jóvenes Emprendedores y Oficios Agropecuarios	<ul style="list-style-type: none"> • N° de localidades objetivo / N° localidades alcanzadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de cursos planificados / dictados. • N° de personas inscriptas / capacitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de personas capacitadas / empleadas. • N° de personas capacitadas / autoempleadas. 	500 personas capacitadas por año.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS SOCIALES – FERLG

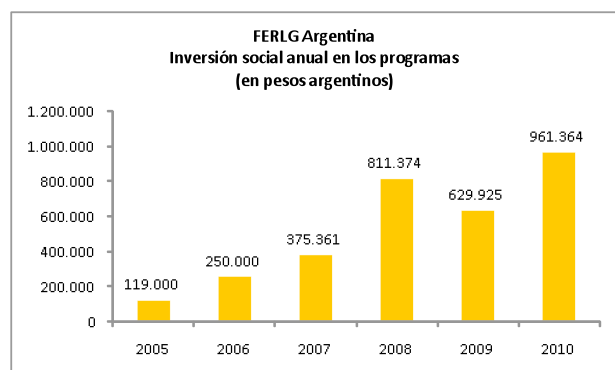
Objetivos	Herramienta Estratégica	Indicadores para Evaluación y Seguimiento de Programas Sociales				Resultados esperados
		Cobertura	Proceso	Resultado	Impacto	
comunitarias						
Brindar herramientas de liderazgo social a voluntarios	Implementar el Programa de voluntariado corporativo "Campo Social"	<ul style="list-style-type: none"> Nº de voluntarios capacitados / Nº empleados. Participación por género y edad. 	<ul style="list-style-type: none"> Evolución anual del Nº de voluntarios. Cantidad total de horas destinadas por la empresa a acciones de voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de competencias. 	sin indicador	70 voluntarios participando por año.
Financiar y acompañar iniciativas de voluntarios y articularlas con las de otras organizaciones	Implementar el Programa de voluntariado corporativo "Campo Social"	<ul style="list-style-type: none"> Localidades alcanzadas / localidades Grobo. Nº de voluntarios participando en iniciativas / Nº empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos presentados / financiados. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de iniciativas financiadas / implementadas por voluntarios. Cantidad de organizaciones alcanzadas por acciones de voluntariado. 	sin indicador	4 proyectos de voluntarios financiados por año.

INDICADORES DE DESEMPEÑO CON LA COMUNIDAD

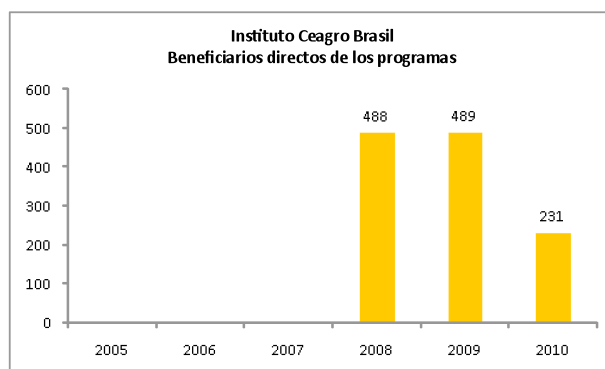
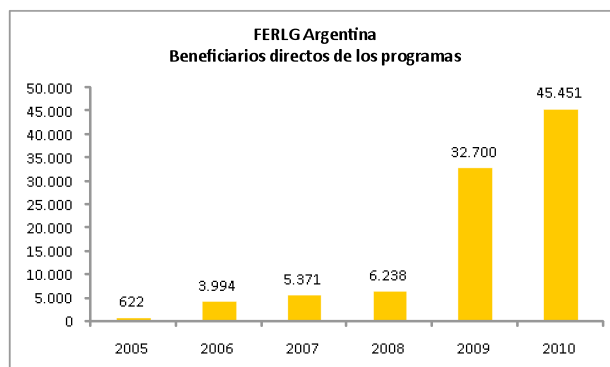
Aspectos de Programas Sociales

INTRODUCCIÓN

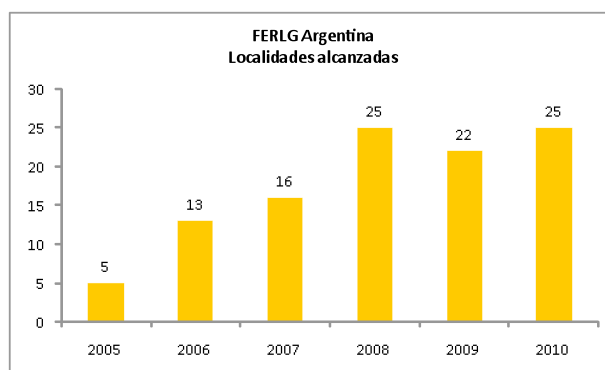
En los siguientes cuadros se puede observar la evolución de los principales indicadores de ISP en relación a la Fundación de Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG) en Argentina, y al Instituto Ceagro en Brasil [SO 1]. Los indicadores seleccionados son la inversión social privada anual en los programas, beneficiarios directos de los programas, localidades alcanzadas y número de colaboradores participando del voluntariado corporativo:

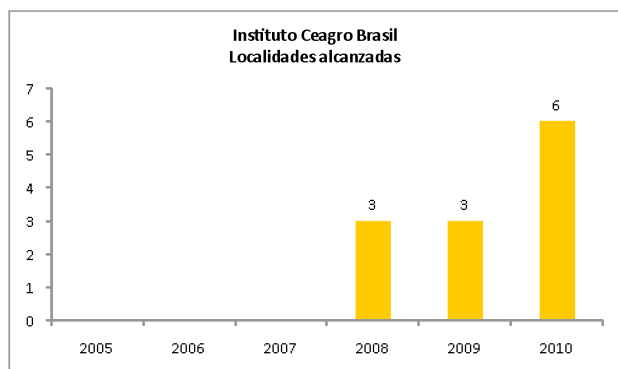


El gran impulso que toma la FERLG en su efectividad de alcanzar a un mayor número de beneficiarios entre los años 2009 y 2010 se debe a la incorporación de Los Grobo al programa de Escuelas del Bicentenario y a las mejoras realizadas al Programa Potenciar y su capacidad para generar redes.

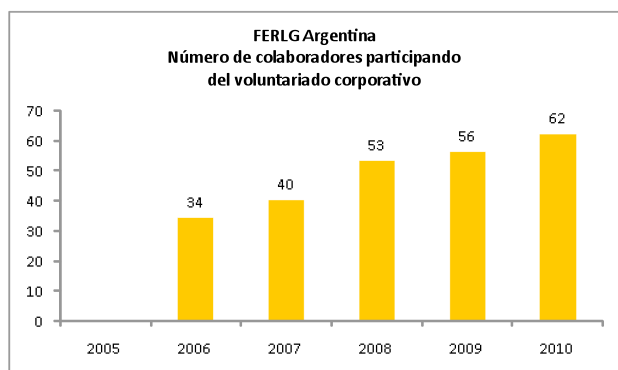


Se observa una evolución favorable en el número de localidades alcanzadas por programas tanto por FERLG como por Instituto Ceagro:





Asimismo, se observa un incremento en la adhesión de colaboradores como voluntarios:



9

Derechos Humanos, Ética de Trabajo y Transparencia



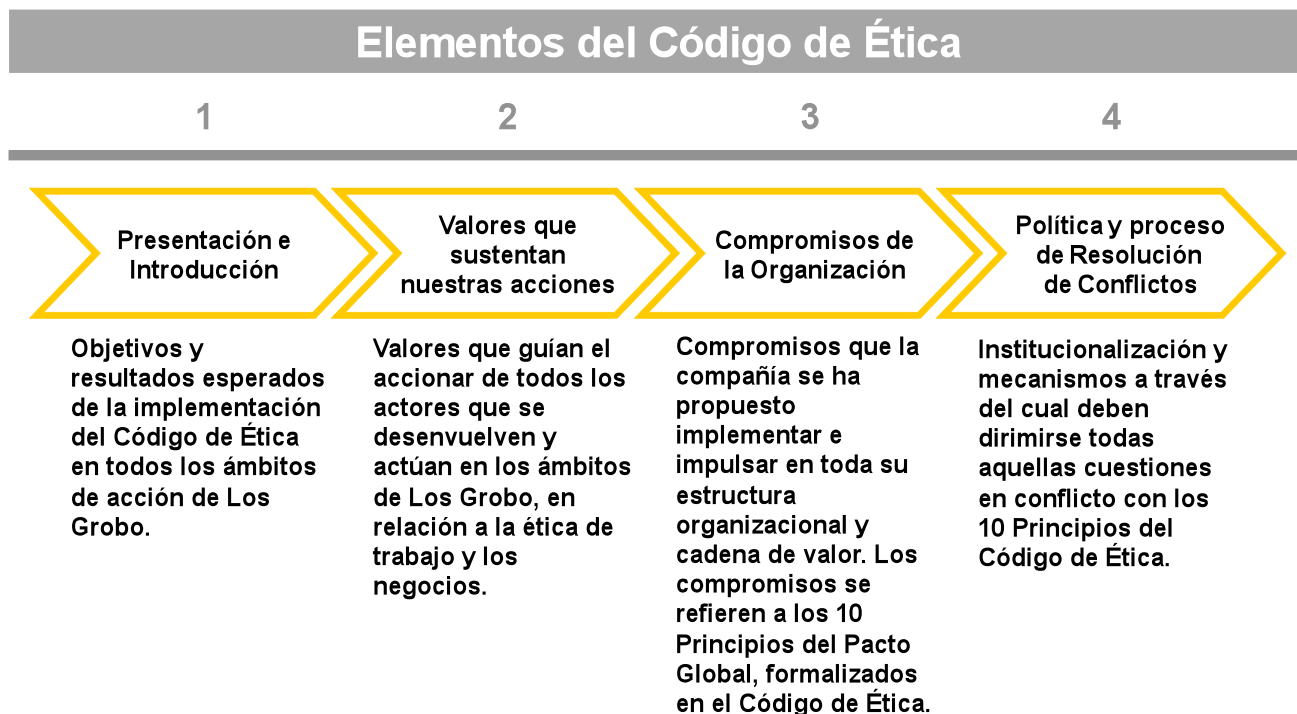
Derechos Humanos, Ética de Trabajo y Transparencia ^[HR]

Enfoque de Gestión

El respeto y promoción de los Derechos Humanos (DDHH) internacionalmente reconocidos son inherentes a la identidad de la compañía y su cultura organizacional. Es por ello que, a través de acciones y políticas, Grupo Los Grobo se configura como un actor influyente en las circunstancias que determinan la puesta en práctica de los mismos en las compañías del grupo, en la cadena de valor y en el resto de los Grupos de Interés (GDI) con los que se relaciona.

La adhesión de Los Grobo a los principios del Pacto Global a partir del 2005, con su incorporación al Código de Ética de cada compañía del grupo, es un mensaje claro respecto del camino que la propia empresa se ha trazado en la gestión de sus negocios y la vinculación y articulación con sus diversos GDI. De esta manera, el Código de Ética se transforma en un documento que actúa como una plataforma para desarrollar la estrategia de divulgación, implantación y sensibilización en torno a los DDHH en él expresados.

De manera resumida, el Código de Ética adquiere el formato que detalla el siguiente esquema:



A partir de la incorporación de esos principios al conjunto de valores con el que se ha originado Los Grobo, se ha configurado un aspecto significativo de la identidad de la empresa, al que se han ido sumando otras herramientas, brindando así una sólida estructura de contención para resguardar los derechos de todas las personas que se vinculan con la compañía. Esta estructura actúa como marco de referencia, orientando y movilizand las distintas pautas de comportamiento, decisiones y acciones, y que se han podido ver a lo largo de este reporte. El conjunto de estas herramientas garantiza un comportamiento ético y transparente. El siguiente esquema integra estas herramientas:

HERRAMIENTAS PARA EL RESGUARDO DE DERECHOS HUMANOS Y UNA GESTIÓN TRANSPARENTE		
Herramienta	Función Principal	Protección y Destinatario
Pacto Global	Interiorizar los principios del pacto al seno mismo de la organización a través del Código de Ética. A su vez, la empresa contribuye de esta manera a los "Objetivos del Milenio" planteados por Naciones Unidas.	Es destinado y protege a todos los GDI que se encuentran vinculados a través del funcionamiento de la organización.

HERRAMIENTAS PARA EL RESGUARDO DE DERECHOS HUMANOS Y UNA GESTIÓN TRANSPARENTE

Herramienta	Función Principal	Protección y Destinatario
Código de Ética y Manual para la Resolución de Conflictos	Documento de máxima autoridad institucional como marco de referencia para orientar las decisiones, el comportamiento y el accionar de todos los GDI; difundiendo el mecanismo para dirimir conflictos que atenten contra los principios y derechos de las personas garantizados en dicho documento.	Preserva y está dirigido a todos los GDI que se vinculan con la organización; a la vez que se centra en los Principios del Pacto Global.
Política de Buen Gobierno Corporativo	Expresar el más alto desempeño ético del órgano de gobierno máximo.	Protege a todos los GDI que dependen de un desempeño de excelencia en términos éticos, incluyendo así a: Accionistas, Colaboradores, Clientes, Proveedores, Medioambiente, Comunidad y la sociedad en general (Estado, Sociedad Civil).
IAGO - Marco de Referencia para el Buen Gobierno Corporativo	Garantizar la transparencia en el desempeño del Directorio a partir de la utilización de un marco de referencia externo.	Protege a todos los GDI que dependen de un desempeño de excelencia en términos éticos, incluyendo así a: Accionistas, Colaboradores, Clientes, Proveedores, Medioambiente, Comunidad y la sociedad en general (Estado, Sociedad Civil).
Políticas de Área	Orientar las decisiones, el comportamiento y el accionar en relación a un GDI o un tema específico.	Destinado principalmente al público interno de la organización, protegiendo los intereses generales de la empresa, individuos y de los GDI en particular a los cuales está dirigida la política (Ej. Política de Medioambiente).
RESGUARDA	Servicio independiente externo provisto a la empresa, orientado a canalizar todas las demandas en forma transparente, ágil, anónima y confidencial.	Protege a todos los GDI y provee canales de comunicación para garantizar el acceso al servicio.
GRI	Reporte internacional de amplio reconocimiento, utilizado para informar, entre otros aspectos, el desempeño de la organización en materia de DDHH.	Destinado principalmente al público externo como herramienta de comunicación, al proveer información crítica de la organización en relación a los DDHH. Además está alineado a los principios del Pacto Global, al utilizarse como CoP (Communication on Progress).

Debe tomarse en consideración que todas las herramientas mencionadas anteriormente, buscan reforzar y potenciar los principios, valores y objetivos que se encuentran plasmados en el Código de Ética, el cual es el documento de máxima autoridad y marco de referencia (como se ha descrito en el esquema anterior) para orientar en cuestiones éticas a todos los individuos que se vinculan a las actividades de la empresa. Así dentro de este documento, pueden encontrarse las expectativas y objetivos que se propone la organización en materia de DDHH, ética y transparencia. El siguiente esquema describe los puntos mencionados:

POLÍTICA DEL COMITÉ DE ÉTICA
CONTEXTO
OBJETIVO GENERAL
**OBJETIVOS
ESPECÍFICOS**
**RESULTADO
ESPERADO**

Grupo Los Grobo trabaja para asegurar el mejor ambiente para el desarrollo de las personas y de su entorno, alineando las prácticas, políticas y procesos al enfoque de gestión basado en el respeto, protección y difusión de los Derechos Humanos.

Los Grobo posee la firme convicción de que cada individuo, a través de sus acciones cotidianas, puede constituirse en un actor comprometido con las circunstancias que determinan la puesta en práctica y promoción de los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, comunitarios y de incidencia colectiva.

La Empresa busca compartir una visión desafiante, y se propone alcanzarla trabajando según sus valores.

Establecer principios éticos y de conducta empresarial, que respalden la manera en que Los Grobo hace las cosas. Para ello requiere generar una herramienta de gestión que sostenga la estrategia de desarrollo integral que adopta Grupo Los Grobo como su filosofía empresarial y que permita plasmar los valores que sustentan sus acciones, describiendo las obligaciones básicas que todas las personas que trabajan en las empresas del Grupo deben respetar.

Por otro lado, Los Grobo debe desarrollar reglas y mecanismos de control para prevenir conflictos, enumerando un conjunto de normas y recomendaciones para orientar, de acuerdo a los valores y cultura de la organización, el desempeño ético de todos los integrantes de la misma.

- Homogeneizar las conductas de los miembros del Grupo que son - según se acuerda libremente - las que se aceptan sostener y que se adecuan a las mejores prácticas de la ética en los negocios.

- Establecer principios éticos ordenadores, que sirvan de marco de referencia para tener presente a la hora de hacer negocios, representar a la empresa frente a terceros, vincularse con compañeros de trabajo y con las comunidades donde la Empresa esté inserta.

- Promover relaciones mutuamente beneficiosas persiguiendo la generación de justos resultados (para la empresa y para las personas) y la sustentabilidad (económica, social y medioambiental) de la organización en el largo plazo.

- Facilitar la toma de decisiones, generando un marco transparente, con procedimientos claros que permitan resolver constructivamente situaciones que puedan generar dilemas éticos.

- Contar con herramientas y procesos que garanticen el comportamiento ético de todos los individuos relacionados a las actividades de la empresa.

- Individuos comprometidos con los valores y principios que defiende la Organización, garantizando, a su vez, la protección de los mismos.

- Construir contextos de alta certidumbre, transparentes y éticos para el correcto desarrollo de la organización y de sus negocios.

- Colaborar en la construcción de una sociedad justa, inclusiva y respetuosa de todos los Derechos Humanos, Civiles y Sociales internacionalmente reconocidos.

Es de relevancia notar que, a través de este documento, el Grupo Los Grobo se compromete a defender y adherir a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas al interiorizar e incorporar los mismos a su Código de Ética. Estos diez Principios son los referentes a:

- Derechos Humanos.
- Derechos Laborales.
- Protección del Medioambiente.
- Lucha contra la Corrupción.

De esta manera, el Grupo Los Grobo apoya y genera los reportes de transparencia y se compromete a informar públicamente sobre los avances conseguidos.⁷

Dentro del aspecto de Ética, Transparencia, Cumplimiento de los DDHH y Desempeño de Sociedad y, como complemento a las herramientas (Código de Ética y Política descriptas), el Grupo Los Grobo cuenta además con declaraciones que ponen de manifiesto la posición de la misma frente a diversas cuestiones de actuación empresarial.

El siguiente esquema resume los aspectos más significativos que dan soporte y complementan los recursos mencionados anteriormente:

DIVERSOS ASPECTOS DE DESEMPEÑO DE SOCIEDAD	
Aspecto	Declaraciones, Principios, Políticas y Herramientas
Transparencia y Política Pública: Declaración General de Grupo Los Grobo	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración General: Grupo Los Grobo asegura la transparente participación de su organización y sus representantes en los asuntos de interés público, absteniéndose por completo de sobornar o usar cualquier otro método similar (amenazas, soborno, promesas, etc.) para ejercer influencias injustas en funcionarios públicos o sobre políticas públicas. [SO 5] • Por principio general, Grupo Los Grobo no realiza aportes a partidos políticos o instituciones relacionadas. [SO 6]

⁷ Ver en Anexo, la Tabla con Indicadores GRI y su correspondencia con los Principios del Pacto Global (Communication on Progress)

DIVERSOS ASPECTOS DE DESEMPEÑO DE SOCIEDAD	
Aspecto	Declaraciones, Principios, Políticas y Herramientas
Corrupción	<ul style="list-style-type: none"> A través del Departamento de Auditoría Interna Corporativa, se analizan todas las unidades de negocio de las compañías, al menos una vez al año, para constatar que no se encuentren involucradas en actos de corrupción o en contravención del Código de Ética [SO 2]. Todos los empleados son informados e interiorizados respecto del Código de Ética y el procedimiento de Resolución de Conflictos, a través del proceso de inducción y capacitación [SO 3].
Comportamiento de Competencia Desleal	<ul style="list-style-type: none"> Grupo Los Grobo es uno de los productores de soja más importantes de la República Argentina, pero aún así sólo alcanza el 0,3 % de la producción total nacional de dicho cereal. Puede verse así, que la producción agrícola se encuentra absolutamente atomizada, sin existencia de monopolios [SO 7].
Cumplimiento Normativo	<ul style="list-style-type: none"> Por principio, Grupo Los Grobo se compromete, a través de sus distintas políticas, marcos normativos e institucionales, acciones y participación, a cumplir con las leyes vigentes y tiene por objetivo superar los umbrales, valores y estándares que éstas determinan en su respectiva esfera de influencia y alcance [SO 8].

Un tema que requiere de especial atención es el Trabajo Infantil. Grupo Los Grobo ha identificado como riesgo potencial en la contratación de mano de obra infantil a la implicancia indirecta de aquellas actividades que se subcontratan, es decir, todas las actividades en la cadena de valor [HR 6 y 7]. Por este motivo, la empresa asegura la correcta investigación y control sobre proveedores, contratistas, socios y otros grupos de interés asociados a la red del grupo respecto a su compromiso y respeto de los Derechos Humanos y cuestiones sociales. De esta manera, la compañía fortalece el Principio de Erradicación del Trabajo Infantil y, además, evita situaciones de corresponsabilidad o de violaciones indirectas de los derechos humanos fundamentales. Asimismo, los planes de comunicación, difusión y aplicación de las mejores prácticas en materia de RSE en la cadena de valor, contribuyen a potenciar el mensaje.

A su vez, y con el objetivo de contribuir a la eliminación del trabajo infantil, Grupo Los Grobo colabora a través de los programas de educación de la FERLG (Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo) con las autoridades de las localidades donde la organización posee actividad, para programar la reinserción de niños y jóvenes desertores del sistema educativo o con altas probabilidades de serlo.

El siguiente esquema describe un fragmento del Código de Ética vinculado a los aspectos del Trabajo Responsable:

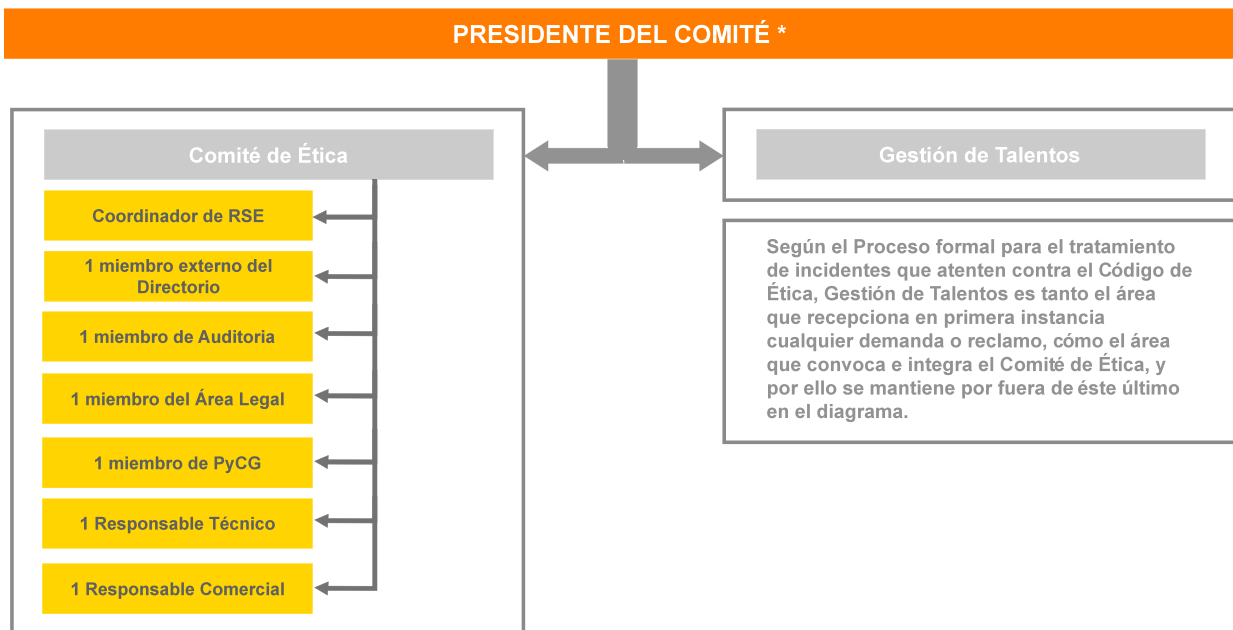
CÓDIGO DE ÉTICA	
Aspecto	Descripción del Fragmento Relacionado
Trabajo Responsable	<p>"Ofrecemos políticas claras de contratación a los responsables de efectuar el proceso de búsqueda de nuevos empleados, observando el cumplimiento de los requisitos sobre la edad mínima para empezar a trabajar y la edad de finalización de la educación obligatoria de acuerdo a la legislación nacional"</p>

Responsabilidad de la Organización

El órgano institucional a cargo del tratamiento de los incidentes, reclamos y demandas que atentan contra el Código de Ética, es el Comité de Ética, que se encuentra compuesto por un equipo interdisciplinario y que a su vez se encuentra bajo la dirección del Presidente del Comité (que es al mismo tiempo el Presidente de Grupo Los Grobo).

El siguiente esquema refleja la composición de este cuerpo de Gobernanza:

ARQUITECTURA DEL COMITÉ DE ÉTICA



* El PRESIDENTE del Comité de Ética es también el PRESIDENTE de Grupo Los Grobo

Formación y Sensibilización

Las principales herramientas para la formación, concientización y sensibilización en materia de DDHH pivotan sobre el Código de Ética. Las mismas apuntan a fortalecer desde dentro, las responsabilidades y obligaciones, tanto de la empresa como de cada individuo, tomando este documento como base para apalancar -en distintas instancias y grupos de interés- los derechos humanos internacionalmente reconocidos.

El siguiente esquema muestra cuales son las herramientas utilizadas y cómo son aplicadas para la difusión de los mismos:

HERRAMIENTAS PARA LA FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS	
Herramienta	Aplicación
Manual de Bienvenida	El Código de Ética y, por tanto, los DDHH que la empresa defiende, son difundidos a través del Manual de Bienvenida durante el proceso de inducción.
Manual de la Red y de la Compañía	El Manual de la Red se otorga a cada empleado que ingresa a la empresa, el cual contiene los principios del Código, incluidos los de DDHH.
Taller de Integración	El área de RSE transmite los principios del Pacto Global a partir de éstos talleres, que se dirigen al público interno de la compañía.
Programa de Comunicación	Se desarrollan distintos elementos de comunicación donde se describen y explican los Principios del Pacto Global, como por ejemplo el Newsletter Regional o distintas notas. Las mismas tienen como destinatarios a los miembros de toda la red.
GRI	Se utiliza este documento para difundir las prácticas de RSE de la compañía y a la vez fomentar y aumentar el conocimiento y conciencia en colaboradores, respecto a las iniciativas y obligaciones de la compañía en materia de DDHH.

Evaluación y Seguimiento

El proceso de evaluación y seguimiento tiene como máximo exponente al Comité de Ética. Sin embargo, existen otras instancias y actores que juegan un rol fundamental al momento de monitorear y dar seguimiento a cuestiones relacionadas con la violación de DDHH o cualquier otra instancia ética contemplada por las normas de la organización.

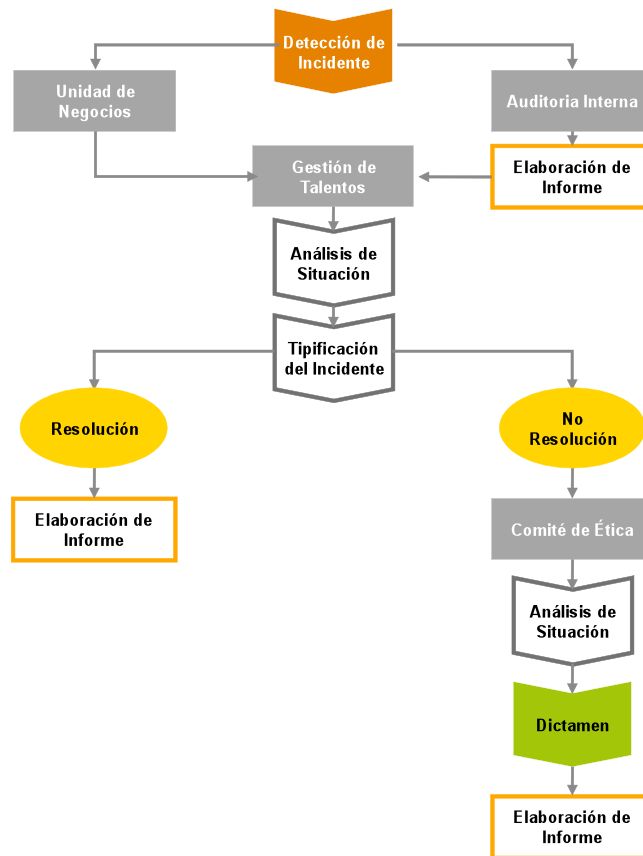
De este modo, el medio para canalizar los reclamos internamente es, en primera instancia, a través del área de Gestión de Talentos y en una segunda instancia, el Comité de Ética.

En Argentina, para canalizar las demandas provenientes del público externo, se cuenta con el recurso de RESGUARDA. Respecto al canal interno, el siguiente esquema refleja cómo articulan Gestión de Talentos y el Comité de Ética:

ÓRGANOS INSTITUCIONALES DE SEGUIMIENTO DE CUESTIONES ÉTICAS	
Instancia 1	Instancia 2
Gestión de Talentos Recepciona y centraliza todos los reclamos y denuncias que, por lo general, se originan internamente (aunque también gestiona reclamos de público externo).	Comité de Ética Órgano institucional con máxima autoridad para decidir sobre cuestiones éticas.
<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona los reclamos por irregularidades o conflictos con el Código de Ética. • Tipifica los reclamos. • Resuelve o convoca a Reunión Extraordinaria del Comité de Ética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones Ordinarias: Se reúne al menos una vez al año para analizar irregularidades o desvíos. • Reuniones Extraordinarias: Puede ser convocado de manera espontánea por Gestión de Talentos, para dictaminar respecto de cuestiones éticas controversiales que escapan al área de especialidad de esta unidad de negocios.

En particular, el Proceso de Resolución de Conflictos (al que se hizo referencia como el 4to. elemento del Código de Ética en la sección anterior de “Enfoque de Gestión”), establece los pasos que deben tomarse a la hora de gestionar un reclamo o incidente y las áreas responsables de dicha gestión.

El siguiente esquema muestra como se articulan las distintas áreas para dar un completo tratamiento a hechos de índole ética:



El Código de Ética asegura y prevé un mecanismo concreto para analizar prácticas que atenten contra los Derechos Humanos de las personas que trabajan en la organización. Asimismo, es importante describir los aspectos más relevantes del Comité y la lógica de funcionamiento que opera al momento de analizar los incidentes bajo la esfera de autoridad de este órgano, lo que se describe en el siguiente esquema⁸:

CARACTERÍSTICAS DEL COMITÉ DE ÉTICA	
Gobernancia	<p>Gestión de Talentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información analizada previamente por esta gerencia <p>Comité de Ética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un representante de la Junta de Accionistas y Presidente del Comité • Un miembro de RSE • Un miembro externo del Directorio • Un miembro de auditoría • Un miembro del área Legal • Un miembro de PyCG • Un Responsable Técnico • Un Responsable Comercial
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirimir conflictos • Servir de vía de comunicación • Evaluar las situaciones conflictivas • Prevenir riesgos • Autorizar procesos de auditoría • Asumir el juicio y resolución de casos
Alcance	<p>Accionistas, colaboradores y todas las personas involucradas con Grupo Los Grobo a través de la red, incluyendo aquellas que puedan generar situaciones de co-responsabilidad a través de sus acciones.</p>

⁸ La información del Proceso de Resolución de Conflictos, se encuentra ampliada en el Anexo

CARACTERÍSTICAS DEL COMITÉ DE ÉTICA	
Principios Orientadores	<p>Transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información verdadera y confiable • Información provista por partes interesadas y/o por terceros involucrados • El proceso es público para los miembros de la organización <p>Equidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • No favorecer arbitrariamente a una de las partes en detrimento de la otra • Los resultados obtenidos son conocidos y validados por todas las partes que estuviesen en conflicto
Criterios utilizados para Dirimir Conflictos	<p>I. Evaluación con foco en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos para la empresa • Impacto sobre el resto de los integrantes de la organización • Privilegiar el bien común y el de la organización por el individual <p>II. Tipificación de Situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según sus causas <ol style="list-style-type: none"> 1. Intencionales 2. Omisión 3. Falta de conocimiento 4. Negligencia • Según gravedad de la situación <ul style="list-style-type: none"> Alta, media o leve • Por reincidencia, tomándose, <ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad 2. Frecuencia <p>III. Sanciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cese de contratación de servicio por tiempo indeterminado • Suspensiones laborales de acuerdo a la normativa legal • Despido laboral por justa causa

Como un punto de suma importancia y que ha sido mencionado en otras instancias, debe recordarse al servicio de gestión de reclamos **RESGUARDA**⁹, para poder comunicar (en forma anónima o no) irregularidades que atenten contra estos principios. El aspecto más destacable de esta herramienta para canalizar reclamos es que es un servicio externo y tercerizado, lo que aumenta significativamente la transparencia en la gestión de los mismos.

A su vez, deben tenerse en cuenta los principales aspectos que trata el Comité de Ética, dado que detalla sobre qué temas hace foco este organismo:

PRINCIPALES ASPECTOS SOBRE LOS QUE DIRIME EL COMITÉ DE ÉTICA	
Aspecto	Descripción
Principios del Pacto Global	Se toma cualquier hecho o acción que vulnere alguno de los 10 Principios del Pacto Global.
Activos y Pasivos de la Empresa	Hechos o acciones que pongan en riesgo a la empresa, incluyendo su patrimonio y su funcionalidad.
Personas	Se analizan actos donde se privilegie el beneficio individual por sobre el de la empresa y el de sus integrantes.
GDI	Situaciones de beneficio individual que pongan en riesgo a cualquier GDI que se encuentre vinculado a las actividades de Grupo Los Grobo.
Conductas	Se examinan conductas que no sean apropiadas desde un punto de vista ético.

Procedimientos para dirimir conflictos donde no opera el Comité de Ética

⁹ Información disponible en: www.resguarda.com

La División Industrial, donde por ejemplo aún no funciona el Comité de Ética, cuenta con un esquema de procedimientos específicos para dirimir los conflictos que puedan presentarse.

Ante un eventual conflicto, está estipulado que se convoque a reuniones extraordinarias ante el Gerente y los responsables de las áreas relacionadas, todas las veces que la existencia de situaciones conflictivas en la organización así lo amerite.

Los procedimientos para la comunicación de transgresiones a las normas del Código de Ética y reuniones extraordinarias del Comité de Ética están articulados de la siguiente forma:

- a) Siempre que alguna persona de la organización se encuentre frente a una situación que pueda caracterizar un conflicto de intereses o cuando sospeche o tenga conocimiento de hechos que puedan perjudicar a la organización o que se opongan a los principios del Código, o que supongan una violación a los derechos de las personas, deberá exponerlo frente al área de Gestión de Talentos para su tratamiento en reunión extraordinaria ante el Gerente y los responsables de áreas, si así lo considerase pertinente.
- b) Gestión de Talentos tomará los recaudos necesarios para validar la información recibida e intentará resolver la situación, si la misma no ameritase convocar a reunión extraordinaria.
- c) Gestión de Talentos puede reclamar, a solicitud del área afectada, una auditoría interna para verificar la información recibida.
- d) En caso de no poder solucionar el problema, reportará la situación al Gerente y se convocará al resto de los integrantes para evaluar la misma.

Los criterios estipulados para la resolución de conflictos son los siguientes:

- a) Forma de dictamen del Comité: por mayoría simple.
- b) Tipificación de errores:
 1. Intencionales.
 2. Omisión.
 3. Disciplinaria.
 4. Falta de capacitación e incapacidad.
 5. Exceso en tareas funcionales.
 6. Desconcentración.
 7. Negligencia.
 8. Reincidencia.
- c) Ponderación:
 1. Grave: Dictamen de recomendación para el Directorio.
 2. Medio: Dictamen de resolución y comunicación para el Directorio.
 3. Leve: Comunicación al Gerente.

En todos los casos, el área de Gestión de Talentos es notificada.
- d) Sanciones:
 1. Pecuniarias sobre la paga variable o remuneración.
 2. Pérdidas de beneficios y apercibimientos por escrito.
 3. Suspensiones laborales legales.
 4. Despido laboral por justa causa.

Información Contextual Adicional

Durante el año de gestión se encaminaron distintas iniciativas para difundir los principios del Pacto Global y generar conciencia en toda la red de actividad y diversos GDI que articulan con Grupo Los Grobo. El siguiente esquema describe estas iniciativas:

CONTEXTO Y ASPECTOS ÉTICOS		
Aspecto	Foco	Descripción
Diffusión y Comunicación	Pacto Global	Con motivo de la presentación del Plan Estratégico anual de la compañía se distribuyó e informó a los colaboradores del documento de adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas y los 10 principios que el mismo promueve.

CONTEXTO Y ASPECTOS ÉTICOS		
Aspecto	Foco	Descripción
Gestión de Información	Encuesta y Adhesión de Proveedores y Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente, se realiza una encuesta a proveedores y clientes de GLG Argentina, para analizar el grado de desarrollo o conocimiento de herramientas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y sobre los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas. Entre otras cuestiones se consulta: si conoce el significado de RSE, como evalúa el impacto de LG en la comunidad y si ellos cuentan con políticas o programas orientados a prácticas de RSE y en que temas. En diciembre 2009 se realizó un evento destinado a proveedores. Como resultado del encuentro, las empresas asistentes firmaron una carta de adhesión voluntaria, expresando la intención de trabajar bajo los principios del Pacto Global y todas las políticas y normas de Grupo Los Grobo basadas en el desarrollo sustentable y el respeto de los derechos humanos.
Compromisos con Instituciones u Organizaciones de DDHH	Trabajo Infantil	Grupo Los Grobo busca articular con programas y actividades cuyo foco esté en la erradicación del trabajo infantil y el trabajo forzado, formando redes y buscando asociarse con organizaciones de la sociedad civil y/o el Estado que trabajen en este ámbito. Así, el compromiso asumido de Grupo Los Grobo con la CONAETI es un reflejo de cumplimiento con esta expectativa.

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE DERECHOS HUMANOS

1. Prácticas de Inversión y Abastecimiento [HR 1, 2, 3]

En Uruguay, por ejemplo, se incluyen en los acuerdos cláusulas escritas en materia de derechos humanos. Se debaten cuestiones relacionadas a la RSE con los proveedores, buscando la capacitación y adecuación de los mismos a sus criterios. En el caso de los contratista, se establecen cláusulas en los contratos que aseguran los trabajadores estén en regla.

En el caso de Argentina, a pesar de no disponer del cálculo del porcentaje de los acuerdos con cláusulas de DDHH, los proveedores deben estar de acuerdo en trabajar bajo los Principios del Pacto Global. Asimismo, existen acuerdos con los Responsables Técnicos y Responsables Comerciales que incluyen el cumplimiento de todas las normas y políticas de la compañía. [HR 1]

Tanto en Argentina como en Uruguay se trabaja a través de planes y programas de RSE para la difusión e implementación de las mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresaria en la Red del Grupo Los Grobo, alineándose con los objetivos generales de la organización.

Particularmente la División Industrial de Argentina, para el período considerado, de los 187 colaboradores 15 fueron capacitados en las siguientes temáticas: BPM, HACCP, 5S, Seguridad Laboral y Revisión de Procedimientos. [HR 3]

2. No Discriminación [HR 4]

En las compañías del Grupo Los Grobo no se presentan incidentes de discriminación laboral para el lapso considerado.

Como se desarrollo a lo largo del capítulo, se toman medidas preventivas y de identificación previa de riesgos. Alineado con lo que establece nuestro Código de Ética, se propicia un ambiente de trabajo respetuoso culturalmente, de igualdad, sensible a las necesidades de todos los trabajadores y de respeto a la diversidad.

Un hito significativo esta dado por el desempeño de la organización en el marco de la Encuesta Global de Clima Organizacional “Great Place to Work”, donde los resultados de la dimensión de Imparcialidad -específicamente aquellos indicadores vinculados a la percepción de los colaboradores respecto del trato justo con independencia de su edad, raza, sexo o preferencia sexual- son superiores al 85%. [HR 4]

3. Libertad de Asociación y Convenio Colectivo [HR 5]

En los principios de la organización está plasmado el respeto por la libertad de asociación de sus colaboradores con el objetivo de proteger sus intereses relacionados con el empleo. El cumplimiento y compromiso organizacional es absoluto de la legislación en materia laboral. [HR 5]

4. Explotación Infantil [HR 6]

Debido a la identificación de los riesgos potenciales derivados de la implicancia indirecta de las actividades que se subcontratan, se trata de garantizar el correcto control sobre algunos grupos de interés para evitar situaciones de corresponsabilidad o violaciones indirectas de los derechos fundamentales. Por este motivo, en los contratos se establecen cláusulas solicitando la nómina de empleados y éstas se comparan con la información que proveen los organismos de control gubernamental locales para corroborar que la información proporcionada sea correcta. [HR 6]

5. Trabajos Forzados [HR 7]

En la organización se valora y propicia el equilibrio de la vida personal con los tiempos de trabajo de las personas dentro de la empresa.

Adoptándose medidas necesarias para proteger a los trabajadores contra actos de violencia en el lugar de trabajo, incluida la agresión, el acoso y las amenazas.

Garantizándose cada año a los empleados el período de vacaciones, permisos por enfermedad, maternidad/paternidad, estudios pagos y otros beneficios que la legislación nacional prevea como así también aquellos beneficios que la organización de manera voluntaria pone a disposición de los mismos. Véase Capítulo “Colaboradores”.

Asegurándose la implementación de procedimientos de emergencia para evitar y gestionar de manera efectiva los problemas de salud y accidentes que afecten al personal o a la comunidad, como resultado de las actividades de la empresa.

Evitándose directa o indirectamente situaciones de trabajo forzoso o la existencia de horas extraordinarias obligatorias.

Asegurándose la libertad de movilidad de los empleados. No se retiene documentación personal ni se difunde información confidencial.

Propiciándose un ambiente de trabajo respetuoso culturalmente, de igualdad, sensible a las necesidades de todos los trabajadores y de respeto a la diversidad.

Asegurándose que la semana laboral esté limitada a 48 horas, que las horas extraordinarias sean

voluntarias y justificadas, que no superen las 12 horas semanales y que a los empleados se les concedan pausas razonables y suficientes de descanso semanal.

Asimismo, se orientan recursos para adaptar y tecnificar rutinas de trabajo con alta demanda de trabajo manual. Tal es el caso de Molinería, donde el Sector de Cargas de bolsas se trabaja con cintas móviles, lo que permite adaptarla a la altura de la cintura y no hacer esfuerzo. Se trabaja con cuadrillas de 3 (tres) personas para realizar las cargas de bolsas al camión, para luego descansar 20 minutos. Además, se realiza rotación de posiciones; en el cual, la persona que una semana hizo carga de bolsas, a la semana siguiente realiza tareas livianas. Se hace un seguimiento con el Asesor de Seguridad.

No se han identificado operaciones con riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado. Las auditorías a campo, la aplicación rigurosa del Código de Ética y la disponibilidad del canal de comunicación para realizar denuncias, refuerzan la capacidad de la organización para prevenir este tipo de incidentes. Sumadas las medidas preventivas que toma la organización y los controles con asesores de seguridad.



Nivel de Aplicación y Tabla de Indicadores

Este reporte fue preparado siguiendo las indicaciones de la "Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad" (G3), la cual es un documento del Global Reporting Initiative (GRI), organización cuyo fin es brindar un marco para que las empresas publiquen información sobre su desempeño económico, social y ambiental.

El uso de esta guía es libre para las organizaciones que deseen tomarla en cuenta. Entre los diferentes niveles de aplicación definidos por el GRI, Grupo Los Grobo considera que el presente reporte logra el "nivel de aplicación B", que corresponde al de una organización cuyos criterios de transparencia en la información económica, social y ambiental se encuentran muy cerca de los lineamientos propuestos. El siguiente esquema detalla el tipo de declaración disponible y el nivel de aplicación elegido:

Declaración	Nivel de Aplicación					
	C	C+	B	B+	A	A+
Auto - Declaración			X			
Comprobado por tercera parte			no			
Comprobación GRI			no			

Pacto Global de Naciones Unidas

El siguiente esquema describe los principios del Pacto Global de Naciones Unidas relacionados con los indicadores del GRI G3 y a los cuales adhirió Grupo Los Grobo.¹⁰

PACTO GLOBAL DE NACIONES UNIDAS	DESCRIPCIÓN DEL PRINCIPIO
Principio 1	Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
Principio 2	Las Empresas deben asegurarse de que sus organizaciones no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
Principio 3	Las Empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio 4	Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
Principio 5	Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Principio 6	Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
Principio 7	Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medioambiente.
Principio 8	Las Empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
Principio 9	Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
Principio 10	Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

10

Las prácticas relativas al respecto y promoción de los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos toman como marco:

De acuerdo a: La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948); El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966); La Convención sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares (1997); El Convenio de la OIT sobre la abolición del trabajo forzoso (C105, 1957); La Recomendación de la OIT sobre la imposición indirecta del trabajo (R35, 1930); La Convención sobre los Derechos del Niño (1989); El Convenio de la OIT sobre la edad mínima (C138, 1973); Artículo 3) El Convenio de la OIT sobre la abolición del trabajo forzoso (C105, 1957); la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998) El Convenio de la OIT sobre política social (normas y objetivos básicos) (C117, 1992); El Convenio de la OIT sobre las peores formas de trabajo infantil (C182, 1999); La Recomendación de la OIT sobre las peores formas de trabajo infantil (R190, 1999); la Recomendación de la OIT sobre la edad mínima de admisión al empleo (R146, 1973) La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación de la mujer (1979); El Convenio de la OIT sobre igualdad de remuneración (C100, 1951); El Convenio de la OIT sobre la discriminación (empleo y ocupación) (C111, 1958) La Declaración tripartita de la OIT de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (1977); El Derecho de la OIT de sindicación y de negociación colectiva (C98, 1949); La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial (1965); la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979) El Convenio de la OIT sobre la discriminación (empleo y ocupación) La Declaración de la UNESCO de los principios de cooperación cultural internacional El Convenio de la OIT sobre los trabajadores con responsabilidades familiares El Convenio de la OIT sobre la protección de la maternidad (C183, 2000) El Convenio de la OIT sobre la negociación colectiva (C154, 1981); El Convenio de la OIT sobre los representantes de los trabajadores (C135, 1973); El Convenio de la OIT sobre la higiene (comercio y oficinas) (C120, 1964); el Convenio de la OIT sobre los servicios de salud en el trabajo (C161, 1985); Artículo 5 (b)) El Convenio de la OIT sobre seguridad y salud de los trabajadores (C155, 1981); El Convenio de la OIT sobre la higiene (comercio y oficinas) (C120, 1964) La Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes (1984); La Recomendación de la OIT sobre el examen de reclamaciones (R130, 1967); El Convenio de la OIT sobre la fijación de salarios mínimos (C131, 1970); El Convenio sobre política social (normas y objetivos básicos) (1992); El Convenio de la OIT sobre las vacaciones pagadas (revisado) (C132, 1970) El Convenio de la OIT sobre el descanso semanal (comercio y oficinas) (C30, 1930); el Convenio de la OIT sobre las horas de trabajo (industria) (C1, 1919); el Convenio de la OIT sobre el descanso semanal (industria) (C14, 1921); Artículo 2(1); el Convenio de la OIT sobre el descanso semanal (comercio y oficinas) (C106, 1957); el Convenio de la OIT sobre las cuarenta horas (C47, 1935) El Código de práctica de la OIT: Protección de los datos personales de los trabajadores (1997); Las Directrices de las Naciones Unidas para la regulación de los archivos de datos personales informatizados (1990); Las Directrices de la OCDE sobre protección de la privacidad y flujos transfronterizos de datos personales (1980) El Convenio de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales; El Convenio de la OIT sobre la prevención de accidentes industriales mayores (C174, 1993); Artículos 9 y 14 (2); la Carta del tribunal permanente de los pueblos sobre los peligros industriales y los derechos humanos (1994) El Convenio de la OCDE de lucha contra la corrupción de agentes públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales (1997); Las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2000); Sección 6. La Convención de la ONU contra la corrupción (2003) La Convención sobre el Tratado de la OMPI sobre derechos de autor.

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
1 - ESTRATEGIA Y ANÁLISIS					
1	1 Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia	3		C	Todo
1	2 Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	9, 10, 34, 35		C	Todo
2 - PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN					
2	1 Nombre de la Organización	4		C	N/A
2	2 Principales marcas, productos y/o servicios				
2	3 Estructura Operativa				
2	4 Localización				
2	5 Países en los que opera				
2	6 Naturaleza y Forma Jurídica	7 a 17		C	N/A
2	7 Mercados servidos				
2	8 Dimensiones				
2	9 Cambios Significativos				
2	10 Premios y distinciones recibidos durante el periodo				
3 - PARÁMETROS DE LA MEMORIA					
PERFIL DE LA MEMORIA					
3	1 Período cubierto por la información contenida en la memoria				
3	2 Fecha de la memoria anterior más reciente	4		C	N/A
3	3 Ciclo de presentación de memorias				
3	4 Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido				
ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA					
3	5 Proceso de definición del contenido de la memoria	4, 5		C	N/A
3	6 Cobertura de la memoria				
3	7 Limitaciones del alcance o cobertura de la memoria	No se contempla.		N/D	N/D
3	8 Bases para incluir información de negocios conjuntos	No se contempla.		N/D	N/D
3	9 Técnicas de medición utilizadas en los indicadores	4, 5		C	N/A

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
3	10 Efectos de la reexpresión de información		No existen efectos de reexpresión de información.	N/A	N/A
3	11 Cambios significativos relativos a períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración	4		C	N/A
3	12 Tabla de contenidos	2		C	N/A
3	13 Verificación		ver Anexo.	C	N/A
4 - GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS					
GOBIERNO					
4	1 Estructura de Gobierno	19		C	N/A
4	2 Cargos ejecutivos en el órgano máximo de gobierno				
4	3 Número de miembros independientes o no ejecutivos del máximo órgano de gobierno	20, 21		C	N/A
4	4 Mecanismos de los accionistas o empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno	22, 23, 24		C	6
4	5 Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos y el desempeño de la organización	20		C	1, 7, 1
4	6 Procedimientos para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno	21, 22		C	10
4	7 Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno	20		C	1, 7, 1
4	8 Declaraciones de misión y valores, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación	7, 21, 22 y 30 a 33		C	Todo
4	9 Procedimientos para la evaluación por parte del máximo órgano de gobierno del desempeño económico, ambiental y social de la organización	20, 21		C	Todo
4	10 Procedimiento para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social	20, 21		C	Todo
COMPROMISO CON INICIATIVAS EXTERNAS					
4	11 Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución	28 a 30		C	1, 2, 3, 4, 6, 7, 1
4	12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente	28 a 30		C	Todo

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
4	13 Principales asociaciones a las que pertenezca y/o entes nacionales e internacionales a los que la organización apoya	28 a 30		C	Todo
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS					
4	14 Relación de los grupos de interés	23 a 28		C	1, 8, 1
4	15 Base para la identificación y selección	23 a 28		C	1
4	16 Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y la categoría de grupos de interés	23 a 28		C	2, 6
4	17 Principales preocupaciones y aspectos de interés de los grupos de interés y la forma que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria	23 a 28		C	2
5 - DIMENSIÓN ECONÓMICA					
DIMENSIÓN ECONÓMICA (EC)					
	Información sobre el enfoque de gestión	37		C	10
	Objetivos y Desempeño Política	37	Contemplados en "Enfoque de Gestión - Política de Desarrollo Económico".	C	N/A
	Información contextual adicional	41, 42		C	1, 10
INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO					
ASPECTO: DESEMPEÑO ECONÓMICO					
EC	1 Valor económico directo generado y distribuido	41		C	1, 2, 1
EC	2 Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	43		C	7, 8, 1
EC	3 Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales		La compañía no ofrece planes de retiro a sus empleados.	N/D	N/D
EC	4 Ayuda financiera significativas recibidas de gobiernos	44		C	10
ASPECTO: PRESENCIA EN EL MERCADO					
EC	5 Rango de relaciones entre salario inicial estándar y salario mínimo local	56	Indicador desarrollado en el capítulo "Colaboradores".	C	1, 3
EC	6 Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales	82, 83	Indicador desarrollado en el capítulo "Proveedores".	C	N/A
EC	7 Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local	56	No existe un procedimiento formal para la contratación local de altos directivos, sin embargo son en su totalidad locales.	I	10
ASPECTO: IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS					

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
EC 8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructura y los servicios prestados para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono o en especie	44, 45		C	10
EC 9	Impactos económicos indirectos significativos	83, 84	Se unifica este indicador con LA 3, para el caso de "Colaboradores" y el programa CANQUEGA. En el caso de "Proveedores" se desarrolla un indicador de créditos otorgados a través de la Sociedad de Garantías Recíprocas de Los Grobo.	C	1, 10
6 - DIMENSIÓN AMBIENTAL					
DIMENSIÓN AMBIENTAL (EN)					
	Información sobre el enfoque de gestión	88 a 96		C	7, 8, 10
	Objetivos y Desempeño Política	88 a 96	Contemplados en "Enfoque de Gestión - Política de Medioambiente".	C	N/A
	Responsabilidad de la organización Formación y sensibilización Evaluación y seguimiento	88 a 96		C	7, 8, 10
	Información contextual adicional	88 a 96	Se amplía respecto a la incorporación del Agroecoindex (ver Anexo).	C	7, 8, 10
INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL					
ASPECTO: MATERIALES					
EN 1	Materiales utilizados, por peso o volumen	97, 98		C	7
EN 2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados			C	7
ASPECTO: ENERGÍA					
EN 3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias	98, 99		C	7
EN 4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias	99, 100		C	7
EN 5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia	100, 101	Aún no se estiman los ahorros en energía ni mejoras en la eficiencia de uso. Sin embargo, se calcula y monitorea la eficiencia de uso de energía.	I	7, 8, 10
EN 6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas	101	Existen iniciativas, pero no se han calculado las reducciones resultantes.	I	7, 8, 10
EN 7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas		No se contemplan.	N/D	N/D
ASPECTO: AGUA					
EN 8	Captación total de agua por fuentes	101, 102	No existe captación directa de agua en la agricultura (ver Anexo).	N/A	N/A

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
EN 9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua	101, 102	No existen fuentes de agua afectadas a nivel de producción agropecuaria por lo explicado en EN 8 (ver EN 8).	N/A	N/A
EN 10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	N/A		N/A	N/A
ASPECTO: BIODIVERSIDAD					
EN 11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas		No se realizan actividades u operaciones adyacentes o dentro de espacios naturales protegidos o de alta biodiversidad.	N/A	N/A
EN 12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas	102, 103	Cabe mencionar que en el indicador 16 del Agroecoindex (Riesgo de Intervención de Hábitat) se produjo una leve desmejora a partir de la campaña 08/09, debido a que cambió nuevamente la forma de cálculo del mismo, el cual se contrasta ahora contra una situación de pastizal natural virgen, implicando ello que cualquier situación de intervención significará un color rojo, aún considerando que las intervenciones fueron hechas con la colonización de los espacios naturales a principios de siglo.	C	7, 8
EN 13	Hábitats protegidos o restaurados		No se contempla.	N/D	N/D
EN 14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad	91, 92	Desarrollado (ver Anexo).	C	7, 8, 9
EN 15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie		No existen especies en peligro de extinción en las zonas de operación de la empresa.	C	N/A
ASPECTO: EMISIONES, VERTIDOS Y RESIDUOS					
EN 16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso	102, 103	Desarrollado (ver Anexo).	C	7, 8, 9
EN 17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso		No se registran emisiones indirectas.	N/D	N/D
EN 18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas		La principal iniciativa ha sido la siembra directa, que a través de la acumulación de rastrojo en superficie, facilita la captura de carbono a la matriz del suelo. Los resultados se evidencian a través del Agroecoindex.	N/D	N/D
EN 19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso		No se emiten este tipo de sustancias en la producción primaria (gases clorados como el CFC y HCFC).	N/A	N/A

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
EN 20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso		La emisión de este tipo de gases proviene principalmente de la combustión de carbón y petróleo. En la actividad agrícola este tipo de emisiones estarían ligadas a todas aquellas labores que requieran de la utilización de maquinaria que emplea este tipo de combustibles. Sin embargo, Los Grobo tiene tercerizadas y descentralizadas estas tareas, por lo tanto resulta difícil cuantificarlas (la empresa no es dueña de la maquinaria utilizada sino que terceriza los servicios de siembra, cosecha y pulverización). Debido a ello, este indicador se presenta como un desafío para los próximos reportes.	N/D	N/D
EN 21	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino		No se vierten aguas residuales al medio ambiente en la producción primaria, ni en los molinos harineros.	N/A	N/A
EN 22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento	105	Se puede deducir de lo expuesto en los puntos anteriores que no existe un residuo directo generado por la actividad agrícola que necesite ser gestionado. Sin embargo, puede remitirse al indicador EN 27, donde a través del Programa de Gestión de Residuos Agrícolas se han reciclado 101 tn de plástico. Por otro lado, desde la División Molinos, Los Grobo Inversora SA se gestionaron 600 kilos de residuos de lubricantes hasta su disposición final.	N/A	N/A
EN 23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos		No se han producido derramamientos accidentales significativos en la producción agrícola. Todos los despachos de gas oil obtuvieron la habilitación ante la Secretaría de Energía de la Nación Registro Res SEN 1102/04:331579, contando con batea de contención antiderrame (ver Anexo).	C	7
EN 24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente		La Argentina y Uruguay ha ratificado, como país, el convenio de Basilea y, por lo tanto, la empresa no comercializa (transporta, importa, exporta) residuos considerados peligrosos según lo dispuesto por ese convenio.	N/A	N/A
EN 25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante		No existen vertidos de agua que se generen a partir de la producción agropecuaria, y, por tanto, recursos hídricos y hábitats no son afectados significativamente por esta actividad.	N/A	N/A
ASPECTO: PRODUCTOS Y SERVICIOS					
EN 26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto	102 a 104	Las iniciativas se exponen en el Enfoque y los puntos EN 12 y EN 16. Se amplía en Anexo.	C	
EN 27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos		No existe un material de embalaje para los productos de la producción agrícola que requiera ser recuperado. Sin embargo, se presenta el caso de material de embalaje para los insumos utilizados (ver Emisiones, Vertidos y Residuos, y Anexo).	N/A	N/A
ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO					

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
EN 28	Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental		Hasta el momento, se percibió una (1) sanción no monetaria en Argentina, pero que se considera mal aplicada: fue debido a un supuesto exceso de consumo eléctrico, según los parámetros establecidos por la Secretaría de Energía de la Nación (SEN) cuyo argumento fue el de economizar el consumo para paliar los efectos de la crisis energética del país. Así, la SEN penalizó a quienes consumían mayor energía que la utilizada en el año 2005. Las plantas de acopio de Monte y Saladillo todavía no estaban totalmente operativas en la fecha base, lo que provocó la distorsión penalizada (ver Anexo).	C	7, 8, 1
	ASPECTO: TRANSPORTE				
EN 29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal		Sólo se han cuantificado los impactos desde la perspectiva del consumo y gasto en combustible (ver EN 3 y EN 5).	I	7, 8
	ASPECTO: GENERAL				
EN 30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales	105	No se contabilizan las inversiones en buenas prácticas agrícolas (donde se cambió de un sistema de labranza convencional a un sistema de siembra directa). Se informan inversiones en Plantas de Acopio.	I	7, 8
7 - DIMENSIÓN SOCIAL					
PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO (LA)					
	Información sobre el enfoque de gestión	47 a 50		C	3, 4, 5
	Objetivos y Desempeño			C	
	Política	47 a 50		C	2, 3, 4
	Responsabilidad de la organización	47 a 50		C	6
	Formación y sensibilización			C	
	Evaluación y seguimiento	47 a 50		C	2
	Información contextual adicional	47 a 50		C	N/A
	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO				
	ASPECTO: EMPLEO				
LA 1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	51, 52		C	2, 3
LA 2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	51 a 53	No se contempla la información de rotación desglosada por sexo.	I	2, 6

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
LA 3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal	57	Se cumplen con todos los beneficios contemplados por ley (seguridad social). Además, se unifica este indicador con SO 1 para el caso del voluntariado corporativo CampoSocial, considerándolos como beneficios adicionales.	C	1
ASPECTO: RELACIONES EMPRESA / TRABAJADORES					
LA 4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	51		C	
LA 5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos		Se cumple con lo regulado por la Ley de Contrato de Trabajo de cada país.	C	2, 6
ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
LA 6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo		No se contempla.	N/D	N/D
LA 7	Tasas de ausentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región	53	Se desarrolla la tasa de ausentismo. No hubo víctimas mortales relacionadas con la actividad.	I	2, 6
LA 8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	54, 55	Se describen todos los programas de capacitación y educación, incluyendo los relacionados a seguridad e higiene laboral y a enfermedades. Consecuentemente, se unifica con LA 11.	C	1, 2
LA 9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos		No aplica. Se contempla lo exigido por ley, bajo regulación del Ministerio de Trabajo de cada país.	N/A	N/A
ASPECTO: FORMACIÓN Y EDUCACIÓN					
LA 10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	53, 54		C	1, 2
LA 11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales	54, 55	Si bien los eventos de capacitación han aumentado en forma sostenida a través de los años, en función de la demandas, no son siempre los mismos. Por ello, se han seleccionado sólo los que permiten presentar una tendencia.	C	1, 2
LA 12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional	56		C	1, 2
ASPECTO: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES					
LA 13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad	56		C	1, 2, 6
LA 14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional	56		C	1, 2, 6
DERECHOS HUMANOS (HR)					
	Información sobre el enfoque de gestión	123 a 132		C	1, 2

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
	Objetivos y Desempeño Política	123 a 132	Contemplados en "Enfoque de Gestión - Política del Comité".	C	N/A
	Responsabilidad de la organización Formación y sensibilización	123 a 132		C	1, 2
	Evaluación y seguimiento	123 a 132	Se describe en detalle el Proceso para la Resolución de Conflictos, contemplado en el Código de Ética, en la sección "Anexos".	C	1, 2
	Información contextual adicional	123 a 132		C	1, 2
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE DERECHOS HUMANOS					
ASPECTO: PRÁCTICAS DE INVERSIÓN Y ABASTECIMIENTO					
HR 1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos	133	No se dispone del cálculo del porcentaje de acuerdos con cláusulas de DDHH. Sin embargo, se puede mencionar que los Proveedores deben estar de acuerdo en trabajar bajo los Principios del Pacto Global. Existen también acuerdos con Responsables Técnicos y Responsables Comerciales que incluyen el cumplimiento de todas las normas y políticas de la empresa.	I	1, 2
HR 2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia	133	Las auditorías realizadas a campo cubren aspectos técnicos y humanos (ej. verificar que no hayan menores de 16 años en tareas de campo); sin embargo, no se cuenta con un registro.	I	1, 2
HR 3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados	133	Se realizan talleres donde se difunden los principios del Pacto Global, pero no se encuentra desarrollado el indicador.	I	1, 2, 1
ASPECTO: NO DISCRIMINACIÓN					
HR 4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	133	No se registran incidentes de discriminación.	C	
ASPECTO: LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y CONVENIO COLECTIVO					
HR 5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos	133	No se han registrado incidentes. Dentro de los principios a los que ha adherido la empresa (Pacto Global), se encuentra plasmado el respeto por la libertad de asociación de los empleados a las organizaciones que deseen, con el objetivo de proteger sus intereses relacionados con el empleo.	C	1, 2, 1
ASPECTO: EXPLOTACIÓN INFANTIL					

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
HR 6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	126, 133	El mayor riesgo se encuentra en la cadena de valor. Las labores que se realizan a campo (siembra, pulverización, y, especialmente, cosecha) conllevan el riesgo de que el contratista (proveedor de labores) se encuentre acompañado por la familia en el campo. Las auditorías que se realizan durante la campaña (cosecha) aseguran que no haya niños trabajando en el campo. Sin embargo, ésta es una práctica común que se encuentra culturalmente arraigada en el sector rural en América Latina. Por otro lado, en las actividades que dependen directamente de la gestión de Los Grobo, se asegura el cumplimiento absoluto de la legislación en materia laboral, respetando y promoviendo el cumplimiento de las leyes nacionales respecto de la tipificación de trabajos peligrosos para jóvenes y a la recomendación 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a las peores formas de trabajo infantil.	C	1, 2, 3
ASPECTO: TRABAJOS FORZADOS					
HR 7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación	126, 133, 134	No se han identificado operaciones con riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado. Se puede agregar que las auditorías a campo y la aplicación rigurosa del Código de Ética y la disponibilidad del canal de comunicación para realizar denuncias (RESGUARDA), refuerzan la capacidad de la organización para prevenir este tipo de incidentes.	N/A	N/A
ASPECTO: PRÁCTICAS DE SEGURIDAD					
HR 8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades		La organización no cuenta con personal de seguridad específico.	N/A	N/A
ASPECTO: DERECHOS DE LOS INDÍGENAS					
HR 9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas			N/A	N/A
SOCIEDAD (SO)					
	Información sobre el enfoque de gestión	113 a 119		C	1, 5, 9,
	Objetivos y Desempeño Política	113 a 119	Contemplados en "Enfoque de Gestión - Marco Institucional de la FERLG".	C	N/A
	Responsabilidad de la organización	113 a 119		C	1, 10
	Formación y sensibilización	113 a 119		C	1, 5, 9,
	Evaluación y seguimiento	113 a 119		C	
	Información contextual adicional	113 a 119		C	1
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE SOCIEDAD					

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
ASPECTO: COMUNIDAD					
SO 1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa	57, 120, 121	Se evalúan sólo los programas de inversión social gestionados a través de la Fundación Emprendimientos Rurales Los Grobo (FERLG). Se unifica con LA 3 para analizar el impacto sobre empleados participando de programas de voluntariado corporativo.	I	1, 5, 9,
ASPECTO: CORRUPCIÓN					
SO 2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción	126	Se han analizado todas las unidades de negocio a través del departamento de Auditoría Interna sin encontrarse incidentes.	C	1, 10
SO 3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización	126	Todos los empleados son informados e interiorizados respecto de políticas y procedimientos anti-corrupción, a través del proceso de inducción y capacitación (ver "Colaboradores - Formación y Sensibilización").	C	1, 2, 1
SO 4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción		No se han registrado incidentes.	C	1, 2, 1
ASPECTO: POLÍTICA PÚBLICA					
SO 5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying"	125	Grupo Los Grobo mantiene una posición apartidaria aunque construye y fortalece vínculos con autoridades locales, provinciales y nacionales, participando activamente de los espacios generados por el sector público. De esta manera, el Grupo acerca propuestas, aportando a un modelo de país compartido y consensuado. Al mismo tiempo, Los Grobo genera espacios para el intercambio de ideas, fomentando la cooperación pública, privada y social (ver punto 4.13 de este reporte).	C	1, 2, 1
SO 6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países	125	Grupo Los Grobo no realiza aportes a partidos políticos o instituciones relacionadas.	C	1, 2, 1
ASPECTO: COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL					
SO 7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados	126	Grupo Los Grobo es uno de los productores de soja más importantes de la región, pero aún así, como ejemplo, sólo alcanza el 0,3 % de la producción total nacional de dicho cereal en Argentina. Puede verse así, que la producción agrícola se encuentra absolutamente atomizada, sin existencia de monopolios, y por tanto, no se registran causas ni acciones legales de esa naturaleza.	C	1, 2, 1
ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO					
SO 8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones	126	No se registran, salvo el caso explicado en el punto EN 28.	C	Todo
RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS (PR)					
	Información sobre el enfoque de gestión	59 a 65		C	1
	Objetivos y Desempeño Política	59 a 65	Contemplados en la sección "Enfoque de Gestión", dentro de la Política de Clientes.	C	N/A

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
	Responsabilidad de la organización	59 a 65		C	1, 2, 1
	Formación y sensibilización	59 a 65		C	1
	Evaluación y seguimiento				
	Información contextual adicional	No se describe.		N/D	N/D
	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS				
	ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE				
PR 1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación	68, 69		C	1, 2
PR 2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes		No hubieron incidentes derivados del incumplimiento de regulación legal en este aspecto.	C	1, 2, 1
	ASPECTO: ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS				
PR 3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos	69		C	1, 2, 1
PR 4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes		No se registraron incumplimientos de la regulación vigente.	C	1, 2, 1
PR 5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente	66, 68	Se realizan las Encuestas de Satisfacción del Cliente, en forma anual (ver resultados).	C	1, 2, 1
	ASPECTO: COMUNICACIONES DE MARKETING				
PR 6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios		El Grupo no posee programas de comunicación en marketing, por lo que este punto no aplica.	N/A	N/A
PR 7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes		No se percibieron incidentes.	N/A	N/A
	ASPECTO: PRIVACIDAD DEL CLIENTE				
PR 8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes		No se registran reclamos por falta de respeto a la privacidad de los clientes, como así tampoco por fuga de datos personales de los mismos. No se cuenta con indicador, salvo los desarrollados a través de la Encuesta de Satisfacción.	I	1, 2, 1

TABLA DE INDICADORES GRI Y COMUNICACIÓN SOBRE EL PROGRESO - REPORTE 09/10

CÓDIGO	INDICADORES GRI	PÁGINA	OBSERVACIÓN	INFORMACIÓN	PPIO PA GLOB
ASPECTO: CUMPLIMIENTO NORMATIVO					
PR 9	Costo de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización		No se han percibido multas.	C	1, 2, 1

REFERENCIAS DE LA TABLA

N/A	No Aplica: el indicador no tiene relación con las actividades de la empresa.
N/D	No Disponible: no se ha desarrollado o no se cuenta con la información.
C	Completa: indicador exhaustivamente abordado.
I	Incompleta: indicador abordado parcialmente.