



El Grupo Arcor y la RSE

ÍNDICE

• Crear valor para construir futuro	Pag. 32
- Primeros pasos, grandes pasos	Pag. 32
- La RSA en 2006	Pag. 33
Acciones estratégicas institucionales: consolidar la práctica	
Proyectos específicos: involucrar a todos	
Sistema de gestión RSA: articular áreas internas	
• Pacto Global por la sustentabilidad	Pag. 36
• Testimonio: Bernardo Kliksberg, asesor principal de la dirección regional del PNUD	Pag. 39

Crear valor para construir futuro



Económicamente productiva, ambientalmente sostenible y socialmente valiosa. Esto aspira a ser Arcor —y lo es, actualmente, en gran medida—; por eso avanzó en 2006 con su Programa de Responsabilidad Empresaria a través de tres ejes. Desarrolló acciones de capacitación y comunicación que alinearan sus prácticas vigentes. Ideó proyectos específicos que generaran prácticas nuevas. Y promovió la responsabilidad empresaria en los distintos públicos con los que interactúa.

“Debemos definir una política integral de RSE. La necesitamos para perdurar y crecer, para aumentar la satisfacción de los distintos grupos con los que nos relacionamos y para generar mayor impacto social con nuestras acciones”. Con estas palabras, el presidente del Grupo Arcor, Luis A. Pagani, expresaba hace dos años la voluntad de la compañía de sistematizar una conducta que ha caracterizado desde siempre sus actividades: la responsabilidad empresaria.

Porque Arcor aspira a ser más que una empresa rentable y productiva. Además trabaja para promover el cuidado ambiental y el desarrollo de las sociedades de las que forma parte. En estos dos factores —el ambiental y el social— radican también las claves de un crecimiento sustentable.

Por eso, desde sus primeros años condujo los negocios con la convicción de agregar un valor adicional al económico. Y lo hizo de diversas maneras. Estableció una relación directa y estrecha con las organizaciones de las localidades cercanas a sus plantas. Alentó la participación de sus directivos en cámaras y asociaciones sectoriales. Desarrolló una política de capacitación de sus empleados. Se expandió de manera federal, primero y regional después, diversificando la ubicación de sus plantas y privilegiando aquellas regiones alejadas o con menor generación espontánea de empleo. Implementó acciones de cuidado ambiental y creó dos organizaciones exclusivamente destinadas a gestionar su inversión social: la Fundación Arcor en Argentina y el Instituto Arcor en Brasil.

Primeros pasos, grandes pasos

Esta trayectoria encontró a la compañía con la certeza de que, para obtener un mayor impacto social, era necesario dar un paso más. Consolidar la práctica socialmente responsable implica que la triple creación de valor —económico, social y ambiental— se aplique en todas las acciones y decisiones de la compañía, en todos sus negocios y en relación con todos sus públicos. Para lograr este objetivo, Arcor estructuró en 2005 su Programa de

Responsabilidad Social Empresaria, que comenzó trabajando en torno a dos ejes: definir la estrategia de RSE del Grupo y sensibilizar y capacitar en el tema.

Para este primer objetivo, llevó adelante un relevamiento de todas sus acciones socialmente responsables y, con esta información, elaboró un diagnóstico, definió la política de RSE (incluida la misión de la empresa y sus Códigos de Ética y de Conducta) y estipuló un plan de acción: el programa de RSA (Responsabilidad Social Arcor).

Para el segundo objetivo —sensibilizar y capacitar en el tema, Arcor organizó más de 16 actividades que incluyeron a 480 personas del nivel gerencial de la Argentina, Brasil y Chile.

La RSA en 2006

Este año, Arcor inició el proceso para consolidar su práctica de RSE, en función del relevamiento que llevó a cabo en 2005 y en línea con su política. La compañía avanzó en tres direcciones estratégicas: alinear las prácticas existentes, generar prácticas nuevas e involucrar a otros en el proceso. Con estos objetivos en mente, desarrolló las siguientes líneas de acción:

- Acciones estratégicas institucionales
- Proyectos específicos
- Acciones vinculadas al sistema de gestión RSA

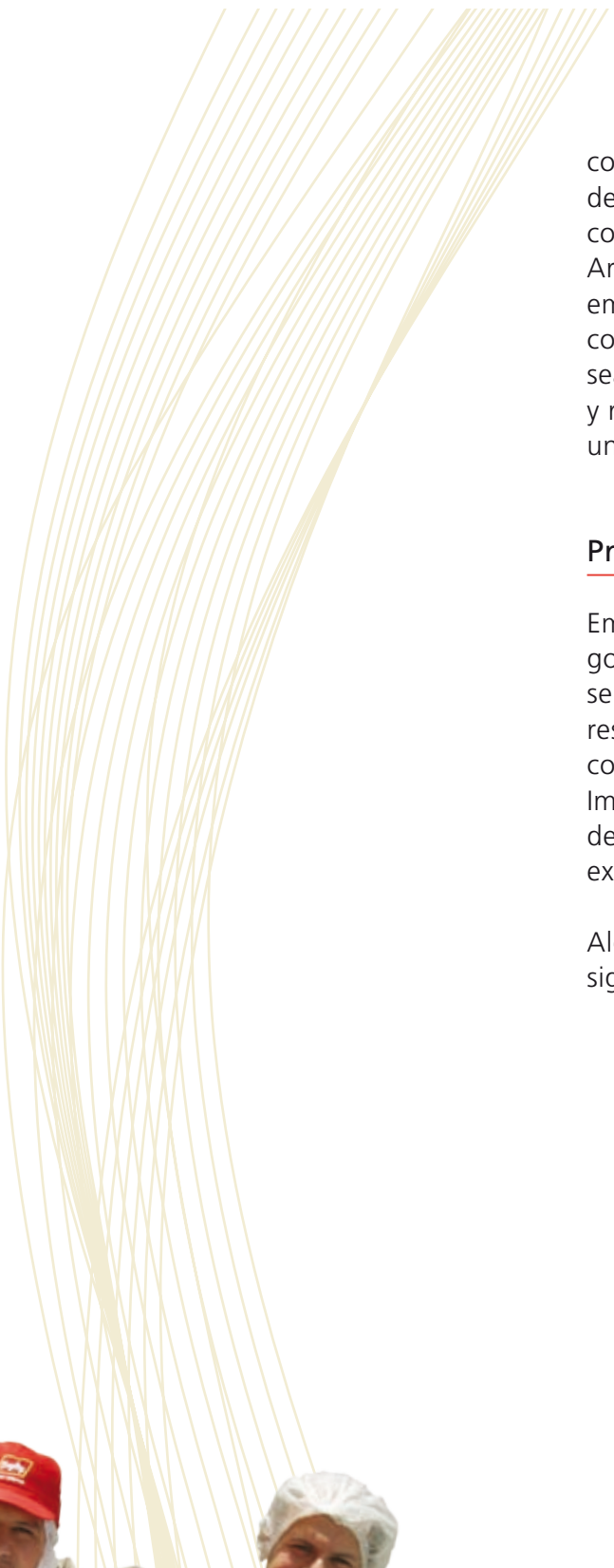
Acciones estratégicas institucionales: consolidar la práctica

Las acciones estratégicas institucionales —generales y transversales para todas las áreas y negocios de la compañía— permiten generar bases y orientaciones comunes para iniciar el proceso de consolidación de la RSA. En este sentido, en 2006 la compañía capacitó en temas de RSE, comunicó los Código de Ética y de Conducta y difundió sus actividades a través del primer Reporte de Sustentabilidad.

Con la capacitación en temas de RSE, Arcor llegó a más de 500 personas de los niveles de conducción (responsables de definir acciones con todos los públicos de la compañía), e incluyó un curso corporativo en RSE a mandos medios. También en 2006 Arcor avanzó con el desarrollo de un curso de responsabilidad social empresaria que dictará en 2007 a través de la metodología *e-learning*.

Por otra parte, el Grupo dio a conocer su Código de Ética y de Conducta a partir de un evento de lanzamiento y de distintas capacitaciones y actividades que involucraron a más de 2.000





colaboradores. Cada uno de ellos —y esta fue una particularidad del proceso de difusión— recibió el código de manos de un colega, que le explicó los contenidos y el sentido del mismo. Arcor designó para este rol de multiplicadores a un grupo de empleados que fue especialmente capacitado para garantizar la comprensión del código por todos los niveles y que el mismo sea efectivamente una herramienta que oriente la gestión ética y responsable del Grupo. Por otra parte, la difusión se apoyó en una campaña de comunicación interna masiva, gráfica y digital.

Proyectos específicos: involucrar a todos

Empleados, proveedores, clientes, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad: con los diversos públicos con los que se vincula, Arcor trabaja para desarrollar proyectos de responsabilidad social que prolonguen la tradición de la compañía de conducir los negocios de manera responsable. Implementados a través del trabajo conjunto de diversas áreas de la compañía, estas iniciativas buscan alinear las prácticas ya existentes o generar prácticas innovadoras.

Algunos de los avances concretos de Arcor en 2006 fueron los siguientes:

- Empleados: presentó una nueva política para empleados expatriados, rediseñó el Sistema de Gestión de Desempeño que promueve la transparencia y equidad, y creó una gerencia corporativa para mejorar la comunicación interna en el Grupo (ver capítulo 3).
- Proveedores: comenzó a trazar un programa de RSE que abarca inicialmente dos aspectos: la inclusión de pautas de responsabilidad empresarial entre los criterios de selección, calificación y evaluación, y un programa de compra responsable con el objetivo de incluir como proveedores a emprendimientos productivos de grupos vulnerables (ver capítulo 6).
- Clientes: además de identificar líneas posibles de acción en materia de RSE, optimizó los canales destinados a reforzar su vínculo con ellos, como por ejemplo Expo Arcor 2006, y les brindó capacitación y asistencia técnica permanente (ver capítulo 6).
- Consumidores: Arcor ha adherido a los principios del código de ética y autorregulación publicitaria elaborado por la CONARP (Consejo Argentino de Autorregulación Publicitaria). También mantuvo una escucha permanente a los consumidores a través del Servicio de Atención al Consumidor —que atendió en 2006 más de 100.000 contactos— y los informó con su revista *Sabores Nuestros*



(en Argentina) y a través de *newsletters* periódicos (en Brasil) (ver capítulo 6).

- Comunidad: la compañía realizó un relevamiento de las acciones sociales que realizan las plantas y el área corporativa en forma directa. También profundizó su inversión social a través de la gestión profesional de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil (ver capítulo 5).
- Gobierno y sociedad: la compañía mantuvo su representación institucional en diversos espacios de debate público sobre el tema. Arcor es miembro de la mesa directiva del Pacto Global en la Argentina, del Grupo de Fundaciones¹ y de la RedEAmérica²; integra entre otros el Consejo Asesor del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS³) y dos comisiones del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS); participa de las reuniones de trabajo organizadas por la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI) y se sumó recientemente a la mesa del Ministerio de Trabajo sobre Cadena de valor (sobre la actuación pública del Grupo, ver capítulo 1).

Arcor también se comporta de manera responsable en relación con el ambiente. Entre otras acciones, evalúa y minimiza el impacto del negocio en su entorno y desarrolla sus actividades siguiendo criterios de ecoeficiencia (ver capítulo 4).

Sistema de gestión RSA: articular áreas internas

Otro de los hitos del año de Arcor en materia de RSE fue haber creado la Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social Arcor, con reporte directo a la presidencia. A su cargo están el planeamiento, coordinación, monitoreo y evaluación del Programa de RSA y la articulación interna con las áreas corporativas y los diferentes negocios.

¹ Grupo de Fundaciones, uno de los mayores espacios de intercambio entre entidades donantes, cuenta con la participación de Arcor desde 1997. Desde esta red, se llevan a cabo acciones para difundir una cultura de inversión social, apoyar la profesionalización del trabajo de las fundaciones y propiciar el intercambio y el trabajo conjunto.

² La RedEAmérica fue creada en 2002 por 30 entidades latinoamericanas a instancias de la Fundación Interamericana (IAF). Su misión se vincula a dos problemas complejos de la realidad de la región: reducir la pobreza y consolidar la democracia, a través del desarrollo de base y de procesos participativos e incluyentes.

³ El CENARSECS reúne a la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, empresarios privados de destacada trayectoria e interés por la RSE, líderes de la sociedad civil e instituciones públicas vinculadas con el fin de impulsar sistemáticamente la RSE y de hacerlo en los mejores niveles de calidad.





EL PACTO
MUNDIAL

A esta gerencia también le cabe coordinar la inversión social del Grupo (tanto de aquellas actividades desarrolladas por la Fundación Arcor en la Argentina o el Instituto Arcor en Brasil como las acciones comunitarias realizadas por las diversas bases de la empresa) y sistematizar los avances anuales en el reporte de sustentabilidad.

Premios y reconocimientos a la RSA

Los esfuerzos del Grupo por conducir sus negocios de manera socialmente responsable han sido reconocidos por diversas organizaciones especializadas en la temática. En 2006, Arcor

- ocupó el primer puesto en el ranking de las empresas con mayor desarrollo de las prácticas de RSE en la Argentina, según la revista Valor Sostenible.
- recibió el premio a la Ciudadanía Empresaria que entrega la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la categoría Educación y cultura.
- obtuvo la mejor posición en la categoría Responsabilidad Social Empresaria del ranking de prestigio empresario "Las cien empresas más admiradas de la Argentina", que publica el diario Clarín, en el cual ocupó el primer puesto.

Pacto Global por la sustentabilidad

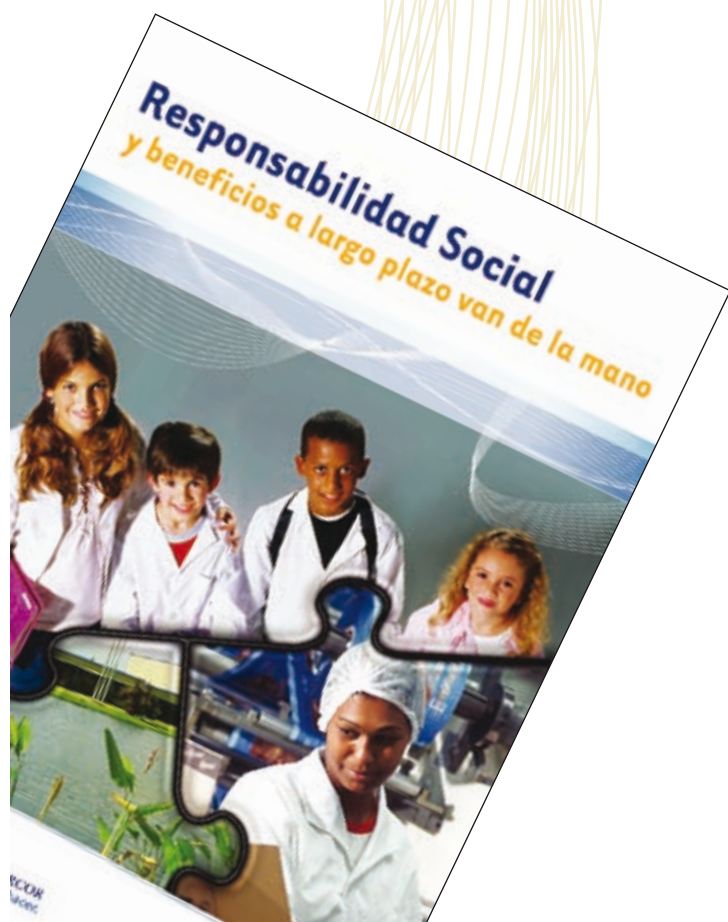
En 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas (UN), Kofi Annan, propuso en el Foro Económico Social de Davos lanzar un pacto global entre las UN y el empresariado mundial. El objetivo: garantizar un crecimiento económico duradero en el contexto de la globalización, promoviendo un conjunto de valores universales que son considerados fundamentales para satisfacer las necesidades de la población mundial. Esta propuesta se puso en marcha oficialmente en junio de 2000.

El Pacto Global se presentó en la Argentina en abril del 2004 y desde entonces son más de 270 las organizaciones que en el país se comprometieron con los principios que promueven las Naciones Unidas. Desde su inicio, Arcor se involucró con la promoción del Pacto Global integrando el Grupo Promotor primero y la Mesa Directiva de la red local después.

En el siguiente cuadro, algunos ejemplos del modo en el que Arcor materializa los valores que promueve el pacto a través de sus diez principios:

Área	Principios del Pacto Global	Cómo lo aplica Arcor
Derechos humanos	Principio 1 Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.	<p>Cuenta con un Código de Ética y Conducta que brinda el marco referencial de cómo la empresa conduce sus negocios. Este Código incluye una norma específica que manifiesta el compromiso de la empresa con el Pacto Global.</p> <p>A través de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor do Brasil, trabaja por la promoción de los derechos de los niños y niñas (tal es el eje de su estrategia de inversión social).</p> <p>Publica anualmente un reporte de sustentabilidad que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos.</p> <p>Promueve el desarrollo profesional y empleabilidad de sus colaboradores.</p> <p>Realizó un relevamiento a sus proveedores en el cumplimiento de derechos humanos y laborales, y criterios de cuidado ambiental.</p>
	Principio 2 No ser cómplice de abusos de los derechos.	
Ámbito laboral	Principio 3 Apoyar los principios de la libertad de asociación sindical y el derecho a la negociación colectiva.	<p>Promueve la libertad de asociación sindical entre sus trabajadores.</p> <p>No contrata a personas bajo condiciones de trabajo forzoso u obligatorio ni conciente el empleo de menores de edad.</p> <p>Participa de instancias multisectoriales para discutir la problemática del trabajo infantil y promover su erradicación.</p> <p>Ofrece a sus empleados condiciones de trabajo seguras.</p> <p>Posee un sistema de gestión de desempeño que promueve la transparencia y la equidad.</p> <p>Implementa canales de comunicación participativos y transparentes.</p>
	Principio 4 Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.	
	Principio 5 Abolir cualquier forma de trabajo infantil.	
	Principio 6 Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.	

Área	Principios del Pacto Global	Cómo lo aplica Arcor
Medio ambiente	Principio 7 Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.	Desarrolla todas sus actividades según los siguientes lineamientos que brinda la ecoeficiencia:
	Principio 8 Promover mayor responsabilidad ambiental.	<ol style="list-style-type: none"> 1. reducir la dispersión de sustancias tóxicas 2. reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios 3. reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios 4. mejorar la reciclabilidad de los materiales 5. maximizar el uso sostenible de recursos renovables 6. extender la durabilidad de los productos 7. incrementar la intensidad de servicio en bienes y servicios
	Principio 9 Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.	
Lucha contra la corrupción	Principio 10 Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y criminalidad.	Plasmó sus principios éticos en un código de Ética y Conducta que promueven una conducta íntegra entre los miembros de la organización y otros públicos con los que interactúa.



TESTIMONIO

Bernardo Kliksberg, asesor principal de la dirección regional del PNUD.

“Arcor endulza la vida desde la responsabilidad”

El asesor principal de la dirección regional del PNUD¹ para América Latina y el Caribe comparte sus reflexiones sobre el proceso de consolidación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que atraviesa Arcor. Y es claro a la hora de evaluar el desempeño de una compañía, diferenciarla de otras por su gestión de RSE y analizar qué perspectivas de crecimiento tendrá.

“Arcor es una empresa líder en RSE en Argentina y en la región. Endulza la vida no sólo con sus productos, sino dando el ejemplo desde la responsabilidad. Trabaja por la sociedad dentro de un marco conceptual avanzado, con un rol activo en causas de interés social como la educación de más de un millón de niños a través de los 15 años de trabajo de su Fundación. Pero este marco conceptual y consecuente rol activo no son nuevos; fueron creciendo a lo largo de más de cincuenta años de vida.

La filosofía de la compañía maduró. Arcor formó parte activa de la construcción de conceptos y acuñó ideas que pocas empresas multinacionales lograron poner en práctica. En 2005, por ejemplo, asumió a la RSE como eje central, generando un proceso de compromiso creciente. No eligió desarrollar actividades aisladas de RSE; por el contrario, buscó establecer la RSE como un eje conjunto del resto de las funciones de la empresa. Así dio el énfasis necesario para generalizar la responsabilidad social a través de toda la compañía.

Porque si la RSE no logra impregnarse en la cultura corporativa, no tiene éxito. Es vital que el concepto no quede estanco en la filosofía de una persona. Existen tres tipos de empresas. Las que se desentienden de cualquier responsabilidad social, yo las llamo “autistas”, las que realizan aportes filantrópicos, actividad muy útil, y las que han ido más allá y han asumido plenamente la RSE en todas sus actividades. Todavía pocas compañías argentinas están a plenitud en el último grupo; Arcor es una de ellas.

Hay múltiples evidencias en materia de RSE. Decidió generar valor económico con efecto multiplicador, instaló sus negocios en áreas geográficas que necesitan desarrollarse, frente a la crisis ambiental mundial: coopera buscando ecoeficiencia en sus procesos de producción y comercialización. Despliega su capacidad creativa para estimular alianzas en búsqueda de soluciones sociales, acción vital en un país como la Argentina donde, con importantes progresos, aún cerca de un 30% de la población vive bajo la línea de pobreza. Esto es ser socialmente responsable. Generar en forma continua proyectos que permiten impactar más y mejor en la inclusión social y la sustentabilidad de la sociedad.

Un gran desafío abierto es educar a los empresarios en RSE. La Argentina necesita una cultura empresarial pro-RSE. Y Arcor es un buen ejemplo. Se me ha pedido presidir un nuevo Centro creado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA para educar en RSE, el Centro Nacional de RSE y Capital Social y desde el inicio contamos con Arcor en su Consejo Asesor.

Empresas como Arcor pueden mostrar los impresionantes logros que alcanzó en RSE, teniendo un liderazgo con una visión firme de hacia dónde dirigirse y estando empeñados en hacerlo cada vez mejor. Un reto para el futuro de Arcor es, fortalecer cada vez más sus actividades de RSE y educar con el ejemplo. Lo que una empresa puede comunicar a otra empresa tiene un peso mayor que el de un educador externo.

El valor económico, ambiental y social que Arcor aporta a la sociedad, junto a su posible rol de educador pueden hacer un inestimable aporte a la sociedad.

La RSE no es una opción, es una necesidad urgente en Argentina y casos como el de Arcor marcan el camino a seguir.”

1. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo