



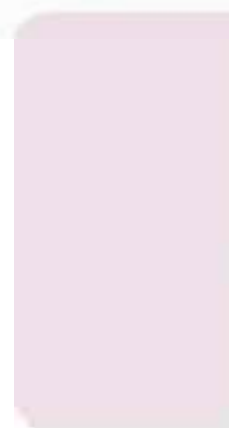
*Estamos con vos  
en los momentos mágicos de la vida.*



REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2008



*Momentos Mágicos*



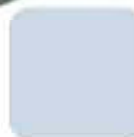


R E P O R T E   D E   S U S T E N T A B I L I D A D   2 0 0 8



*Momentos Mágicos*





# Índice General

MENSAJE DEL PRESIDENTE PÁG. 07

MENSAJE DEL GERENTE DE RSA PÁG. 09

## Capítulo 1

PERFIL DEL GRUPO ARCOR  
UNA MARCA QUE CRECE PÁG. 10

## Capítulo 2

EL GRUPO ARCOR Y LA RSA PÁG. 24  
UN MODO DE SER, UNA MANERA DE HACER

## Capítulo 3

EMPLEADOS PÁG. 32  
UN ACTIVO CLAVE

## Capítulo 4

SEGURIDAD OCUPACIONAL Y CUIDADO AMBIENTAL PÁG. 44  
UN ENTORNO DE TRABAJO SEGURO Y EN ARMONÍA CON EL AMBIENTE

## Capítulo 5

LA INVERSIÓN SOCIAL DEL GRUPO ARCOR PÁG. 56  
UN FUTURO MEJOR PARA TODOS

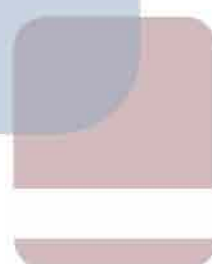
## Capítulo 6

PROVEEDORES, CLIENTES Y CONSUMIDORES PÁG. 66  
GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA CADENA DE VALOR

LINEAMIENTOS GRI Y PACTO MUNDIAL  
DE NACIONES UNIDAS PÁG. 79

EL GRUPO ARCOR EN EL MUNDO PÁG. 82

QUEREMOS ESCUCHARLO PÁG. 85



## Mensaje del presidente



*Luis A. Pagani*  
Presidente Grupo Arcor

Comprometidos con la gestión responsable de nuestro negocio, hemos elaborado este cuarto Reporte de Sustentabilidad para informarlos sobre los principales avances y aprendizajes logrados en 2008 en la creación de valor económico, social y ambiental.

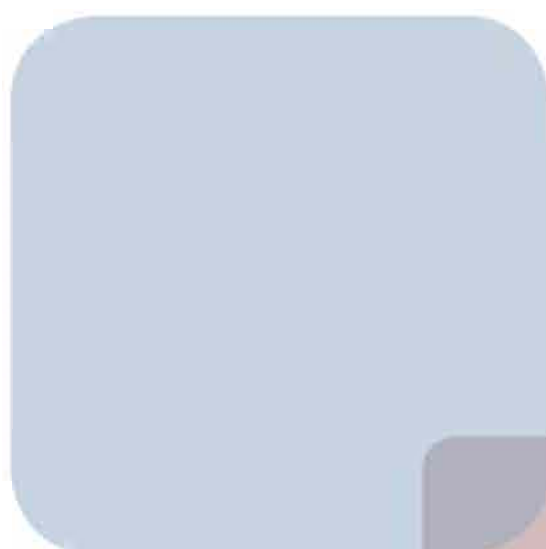
A lo largo de este período, en un contexto que se vio afectado por la crisis agropecuaria argentina durante el primer semestre, con un significativo aumento de los costos de las materias primas y laborales, y por la mayor crisis financiera y económica global de las últimas décadas que se desató en el tercer trimestre, el Grupo Arcor obtuvo resultados consolidados satisfactorios, con niveles aceptables de rentabilidad y crecimiento.

Estos resultados los logramos invirtiendo en el desarrollo de nuestros 20.000 colaboradores de distintas nacionalidades, culturas y costumbres; aplicando estrictos criterios de seguridad ocupacional y cuidado ambiental en nuestras operaciones; promoviendo la corresponsabilidad social en nuestra cadena de valor; y trabajando por los derechos de los niños con la Fundación Arcor en Argentina y el Instituto Arcor en Brasil.

Todas estas iniciativas contribuyeron a consolidar nuestro liderazgo y nos impulsan a seguir trabajando con un mayor compromiso en las oportunidades de mejora, que siguen siendo muchas.

Las perspectivas para los países de la región son de gran incertidumbre. Como empresa y como comunidad estamos preparados para enfrentar los desafíos que se nos presenten y contribuir a consolidar el proceso de construcción de una sociedad más equitativa.

A través de este Reporte buscamos fortalecer el diálogo con todos los públicos con los que nos relacionamos y presentar el progreso logrado en 2008 para cumplir con los principios de derechos humanos, laborales, ambientales y anti-corrupción del Pacto Mundial de Naciones Unidas, al que nos adherimos desde sus inicios en nuestro país. Los invito, entonces, a recorrer sus páginas.





## Mensaje del Gerente de RSA



  
*Claudio Giomi*  
*Gerente Corporativo*  
*de Responsabilidad Social Arcor*

En el transcurso de estos años, hemos puesto en marcha un proceso para promover de manera integral y transversal, la gestión sustentable en todos los negocios, áreas y públicos con los que interactuamos.

En este marco, 2008 representó el cumplimiento de una etapa del Proceso de Responsabilidad Social Arcor (RSA), en la que logramos instalar un sistema de gestión participativo e institucionalizar políticas vinculadas a un comportamiento responsable.

Concretamente, hemos generado prácticas innovadoras articulando proyectos específicos con distintas áreas de la compañía, que incluyeron la integración de temas de RSE en la cadena de valor de la empresa, avances en el Compromiso a favor de Hábitos de Vida Saludable, y la implementación del Programa de Relaciones con la Comunidad.

Estas iniciativas nos muestran que la sustentabilidad es una construcción colectiva, que requiere del trabajo conjunto con nuestros colaboradores internos y externos. Para potenciar este intercambio desarrollamos encuentros de diálogo con diversos grupos de interés de la compañía que retroalimentaron la gestión y comunicación de la RSA.

También afianzamos nuestro liderazgo público en el tema, participando en los cuerpos de gobierno de diversas iniciativas relacionadas, incluyendo el Pacto Mundial de Naciones Unidas, la RedEAmérica, la Red Mundial de Bancos de Alimentos, y la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil.

Dichos avances están plasmados en este Reporte, en el que por primera vez utilizamos los lineamientos propuestos por la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative- GRI), ajustándolos al contexto regional y al sector industrial al cual pertenecemos.

A través de estos lineamientos informamos de manera transparente, sistematizada y comparable en el tiempo las actividades desarrolladas por el Grupo Arcor durante 2008 en los ámbitos económico, social y ambiental. Y con el fin de mostrar la evolución de esta gestión, incluimos, en algunos casos, indicadores de años anteriores.

El año 2009 representará un año de transición a una nueva etapa en el Proceso de Responsabilidad Social Arcor, poniendo énfasis en el monitoreo, la evaluación y las mejoras de gestión de RSA.

Nuestro objetivo de largo plazo es consolidar el proceso integral de Responsabilidad Social que la empresa viene desarrollando, buscando afianzar la visión de la RSE como una ventaja para el negocio y fortalecer la gestión transversal. Así, potenciar aún más un valor diferencial del Grupo: el trabajo programático y estratégico con la cadena de valor y sus públicos clave.

Trabajando juntos, gradualmente iremos alcanzando una gestión cada vez más sustentable. Agradecemos a todos aquellos que a través de su trabajo cotidiano contribuyen a un desarrollo social más equitativo para todos.

# Capítulo 1

## Perfil del Grupo Arcor

**Una marca que crece**

**Pág. 11**

**Una empresa sustentada en valores**

**Pág. 14**

**Gobierno Corporativo**

**Pág. 16**

**Fortalezas de una gestión empresarial exitosa**

**Pág. 17**

**Resultados económicos de Arcor en 2008**

**Pág. 22**

**Compromiso con la sociedad**

**Pág. 23**



## UNA MARCA QUE CRECE

Arcor fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, provincia de Córdoba, Argentina, con el objetivo de elaborar alimentos de calidad a un precio justo para los consumidores de todo el mundo.

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

Así, la empresa se convirtió en el primer productor mundial de caramelos y en el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. A través de Bagley Latinoamérica S.A. es la mayor empresa de galletas de América del Sur; y actualmente, Arcor exporta sus productos a más de 120 países de los cinco continentes y continúa consolidando su liderazgo a través de una gestión socialmente responsable.

## El Grupo Arcor en números<sup>1</sup>

**57**

Años de trayectoria.

**13**

Oficinas comerciales distribuidas en América, Europa, Asia y África.



**41**

Plantas industriales: 30 en Argentina, 5 en Brasil, 4 en Chile, 1 en México y 1 en Perú.

Más de

**14.000**

Pymes contratadas como proveedores.



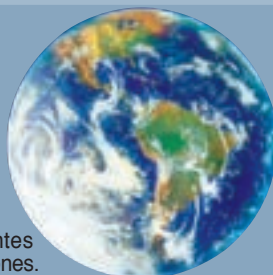
**19**

Centros de distribución a lo largo de Latinoamérica.



Más de  
**120**

Países de 5 continentes reciben sus exportaciones.



Cerca de

**20.000**

Colaboradores.



**10.000**

Marcas.

**3**

Millones de kilogramos de producto elaborados diariamente.



**100**

Lanzamientos anuales de producto.



**131.000**

Toneladas de azúcar producidas anualmente en el Ingenio La Providencia.

**90**

Mil litros de leche obtenidos diariamente de los siete tambos industriales.



**250**

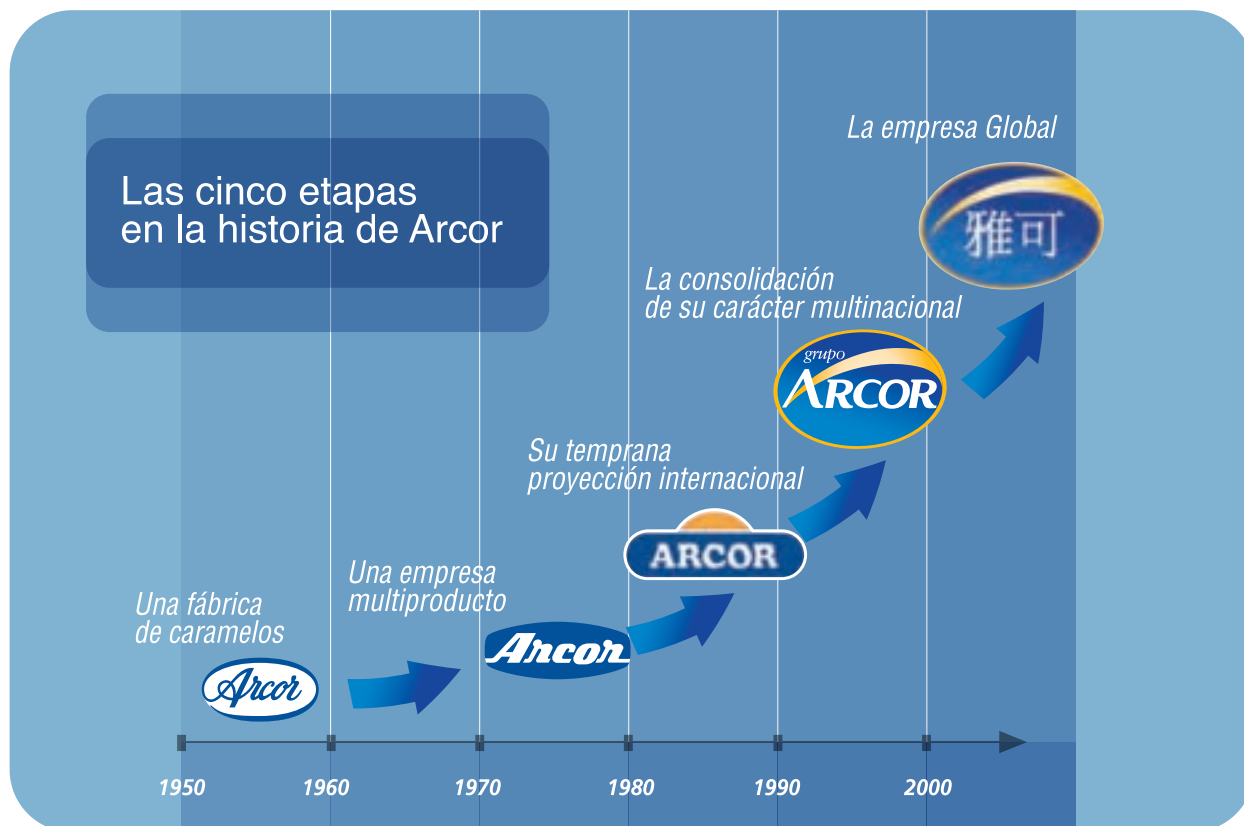
Mil toneladas de papel y cartón corrugado producidas anualmente a través de Cartocor S.A.

**40**

Años de participación en el mercado de envases flexibles a través de Converflex S.A.



(1) Datos al 31 de diciembre de 2008



## LOS PRINCIPALES NEGOCIOS DEL GRUPO ARCOR

Los principales segmentos de la actividad de negocios del Grupo son: Golosinas, Chocolates, Helados, Alimentos y Galletas. Además, se encuentra integrada verticalmente en la elaboración de insumos estratégicos con presencia en el negocio agroindustrial, en la producción de cartón corrugado y del packaging de sus productos.

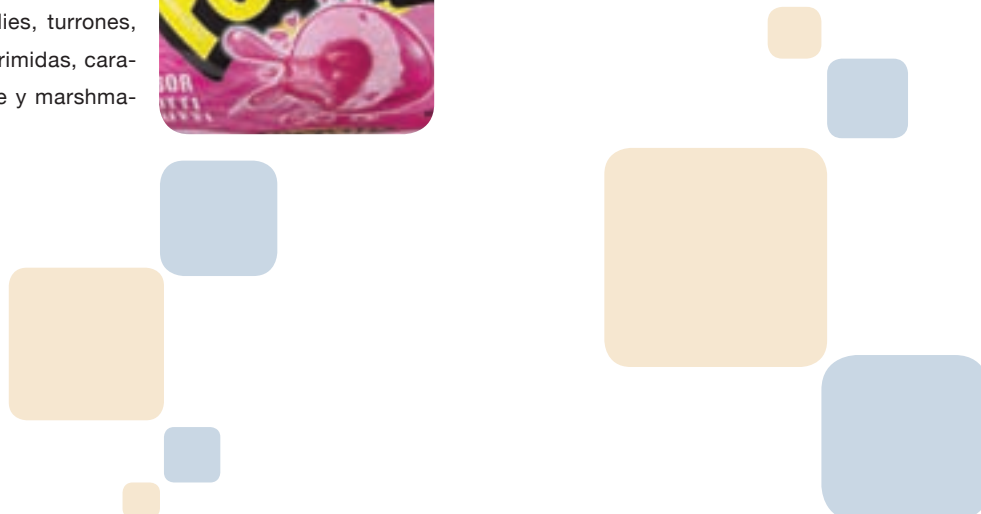
### Golosinas

Es el negocio que dio origen al Grupo Arcor. Elabora caramelos (reellenos, duros, ácidos, colados y blandos), chupetines, gomas de mascar (con y sin azúcar) y chicles globo, jellies, turrone, pastillas comprimidas, caramelos de leche y marshmallows.



### Chocolates

Cuenta con seis unidades industriales en América Latina, desde donde abastece las necesidades del Grupo en el mundo. Sus productos se distribuyen en más de 100 países, siendo líder en el mercado de chocolates en Argentina. Elabora bombones y bocaditos, tabletas confitadas, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales.





## Helados

El lanzamiento de Helados Arcor fue una apuesta estratégica a través de la cual se transformaron las principales marcas en cremosos y refrescantes helados. La comercialización de estos productos se extiende a países del Cono Sur. Elabora: copas, conos, palitos de agua, cremas bañadas con chocolate y bombones helados.



## Alimentos

Con una rigurosa selección de materias primas y la aplicación de avanzados procesos tecnológicos, Arcor es líder en alimentos del mercado argentino en los segmentos de mermeladas, pescados, frutas, vegetales y tomatados. Así mismo los productos de esta categoría se comercializan -en forma creciente- en mercados como Japón, Sudáfrica, Australia y Europa.



## Galletas

Con siete plantas productivas en la región y más de 40 lanzamientos por año, Bagley Latinoamérica S.A., la empresa conformada con el Grupo Danone ofrece calidad y variedad en los productos. Elabora snacks, crackers, galletas de cereales, surtidas, rellenas, dulces secas, productos navideños, obleas, alfajores y barras de cereal.



## Agroindustria

El autoabastecimiento de las principales materias primas le permite al Grupo mantener un compromiso de calidad y precio justo con el consumidor. Produce fructosa, glucosa, leche, azúcar, harina de maíz, sémola y alcohol etílico de cereal en tres unidades industriales ubicadas en la Argentina.



## Papel y cartón / envases flexibles

Cartocor y Converflex son las empresas que autoabastecen al Grupo de cartón corrugado y de envases flexibles. De la producción total de Cartocor, el 90% se destina al mercado de terceros. La producción de Converflex continúa siendo destinada en su mayor parte al consumo propio del Grupo, con un continuo desarrollo del mercado de terceros.



## UNA EMPRESA SUSTENTADA EN VALORES

Arcor se fundó con una visión socialmente responsable. Desde sus inicios, desarrolló un modelo de negocios basado en la generación de valor económico, social y ambiental. Este compromiso está plasmado en la Misión, Visión, Valores y Principios Éticos que guían el accionar de Arcor en todo el mundo.

### MISIÓN

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

### VISIÓN

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



## LOS PRINCIPIOS ÉTICOS

### PRINCIPIO 1

Actuar con transparencia y respetar los acuerdos establecidos con los diferentes públicos con los que la empresa se vincula, promoviendo relaciones duraderas y de confianza.

### PRINCIPIO 2

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

### PRINCIPIO 3

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

### PRINCIPIO 4

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

### PRINCIPIO 5

Proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable que estimule la iniciativa, la creatividad y el crecimiento continuo del capital humano de la empresa.

### PRINCIPIO 6

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

### PRINCIPIO 7

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

### PRINCIPIO 8

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



## VALORES CORPORATIVOS

### CONFIANZA

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

### RESPETO

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



### COMPROMISO

Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente hacia el logro de resultados.

### LIDERAZGO

Sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos que disponemos.

### INTEGRIDAD

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

## GOBIERNO CORPORATIVO

El órgano de gobierno de Arcor SAIC es la Asamblea de Accionistas, en la que cada acción ordinaria de clase A confiere derecho a cinco votos y cada acción ordinaria de clase B confiere derecho a un voto.

## DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL GRUPO ARCOR

### Directorio

El Directorio es el órgano encargado de dirigir y administrar los negocios de Arcor SAIC. Está compuesto de cinco a doce miembros titulares, con igual o menor número de suplentes, según lo resuelva la Asamblea de Accionistas.

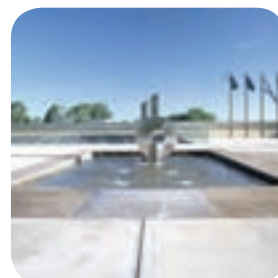
La remuneración del Directorio es fijada y aprobada por la Asamblea de Accionistas y el Directorio se reúne por convocatoria del Presidente, por lo menos una vez cada tres meses. Los directores duran tres ejercicios en sus funciones y pueden ser reelegidos indefinidamente.

## Fiscalización interna

La Comisión Fiscalizadora, a cargo de la fiscalización interna de Arcor SAIC, está compuesta por tres síndicos titulares y tres suplentes. Los síndicos son elegidos por la Asamblea General de Accionistas por el término de tres ejercicios en el desempeño de sus funciones, siendo reelegibles indefinidamente de acuerdo con el Estatuto Social.

### Control interno

El Grupo Arcor posee sistemas y procedimientos internos concebidos respetando los criterios básicos de control interno. Así, la empresa cuenta con un efectivo control presupuestario para seguir la marcha de los negocios que permite prevenir y detectar desvíos.



#### DIRECTORIO DE ARCOR SAIC AL 31/12/08

Presidente	Luis Alejandro Pagani
Vicepresidente	Alfredo Gustavo Pagani
Director Secretario	Jorge Luis Seveso
Directores Titulares	José Enrique Martín Hugo Enrique Lafaye Alejandro Fabián Fernández Victor Daniel Martín Gustavo D'Alessandro Fulvio Rafael Pagani Jao Alves Queiroz Filho <sup>2</sup> Luis María Blaquier <sup>2</sup>
Directores Suplentes	Lilia María Pagani María Rosa Pagani de Babini Zunilda Ramona Giordano de Maranzana

#### COMISIÓN FISCALIZADORA DE ARCOR SAIC AL 31/12/08

Síndicos Titulares	Hugo Pedro Gianotti <sup>2</sup> Gerardo Rubén Scorza Alcides Marcelo Francisco Testa
Síndicos Suplentes	Victor Jorge Aramburu Gabriel Horacio Grosso Carlos Gabriel Gaido

(2) Miembro independiente

Por un lado, la Gerencia de Auditoría Interna depende del Directorio y tiene por finalidad contribuir a minimizar el po-



tencial impacto que podrían originar los riesgos de la operación en la consecución de los objetivos del Grupo, apoyando a las distintas áreas a través de la implementación y optimización de controles y procedimientos.

Por el otro lado, el área de Seguridad Informática de la Gerencia Corporativa de Sistemas, dentro de un programa de actualización y mejora continua, mantiene sus funciones centralizadas y con altos niveles de control sobre la base de metodologías de clase mundial, formalizando y unificando las iniciativas y procedimientos relacionados con el acceso a los activos informáticos del Grupo y siendo responsable por el cumplimiento de las regulaciones en materia de privacidad y protección de datos.

### PROCEDIMIENTO DE CONFLICTOS DE INTERÉS

Desde el año 2007 el Grupo cuenta con un Procedimiento de Conflictos de Interés que contribuye al compromiso de la empresa de actuar con transparencia y establecer relaciones éticas y de confianza con los grupos de interés.

En el procedimiento se incluye el tratamiento específico para el caso de entrega o recepción de obsequios, beneficios y favores, y las actividades laborales externas realizadas por los colaboradores.



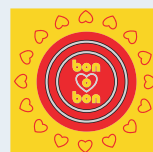
Para garantizar el cumplimiento del Procedimiento de Conflictos de Interés, el Directorio designó un Comité de Conducta compuesto por representantes del Directorio, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, la Gerencia Corporativa de Asuntos Legales y la Gerencia Corporativa de RSA.

## FORTALEZAS DE UNA GESTIÓN EMPRESARIAL EXITOSA

### ✓ EXPANSIÓN DE LA MARCA ARCOR

Arcor desarrolla marcas para satisfacer a consumidores de todo el mundo con una oferta equilibrada entre sus gustos y necesidades. Es por eso que cuenta con un amplio portfolio marcario a través del cual establece una relación basada en la calidad, seguridad, garantía y confianza con los consumidores.

Butter Toffee



## ✓ MODELO DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA

Además de comercializar sus productos en los canales de supermercados y mayoristas, Arcor desarrolló un modelo de distribución con el objetivo de fortalecer su relación con el comerciante minorista y llegar a los consumidores preservando la alta calidad de sus productos. Considerado de clase mundial, este modelo que fue creado en 1967 en el interior de la Argentina, se aplica actualmente a nivel regional.

## ✓ UNA POLÍTICA DE EXPORTACIÓN PERMANENTE

Desde sus inicios, Arcor contó con una fuerte vocación de expansión internacional y a partir de la década del 60 desarrolló una política de exportación que se convirtió en uno de los pilares de la estrategia de la compañía.

## ✓ INTEGRACIÓN VERTICAL

Arcor se autoabastece de sus principales insumos estratégicos con el objetivo de garantizar la mejor calidad de su oferta y al mismo tiempo mantener un precio justo. Esto a su vez permite a la empresa ser un actor importante en otros negocios, incluso para los mercados de exportación. El Grupo se encuentra integrado verticalmente en la elaboración del packaging de sus productos y de aquellos insumos agroindustriales que poseen una alta incidencia en su oferta final.



## ✓ REINVERSIÓN PERMANENTE

Con una vocación de reinversión permanente en tecnología de punta y de mejora continua en los procesos productivos, Arcor trabaja para superar sus propios estándares de productividad.

## ✓ PROCESOS SOSTENIBLES

Desde sus inicios, Arcor adaptó un modelo de gestión basado en procesos sostenibles, con la contribución sistemática a la generación de capital humano, ambiental y social. De esta forma, desarrolla su negocio buscando un equilibrio entre las actividades empresariales y los intereses de los diversos públicos con los que interactúa.



## ✓ SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

Para asegurar la competitividad que requiere el mercado mundial, Arcor desarrolló un Sistema de Gestión Integral (SGI) con el objetivo de sustentar el proceso de expansión de la compañía a través de la mejora continua de los procesos y su adecuación a las exigencias de los nuevos mercados.



El objetivo fundamental del SGI es lograr, mantener y mejorar los resultados que le aseguren a Arcor, en el mediano y largo plazo, el nivel de competitividad que el mercado mundial exige. Los aspectos centrales sobre los que trabaja el SGI son:

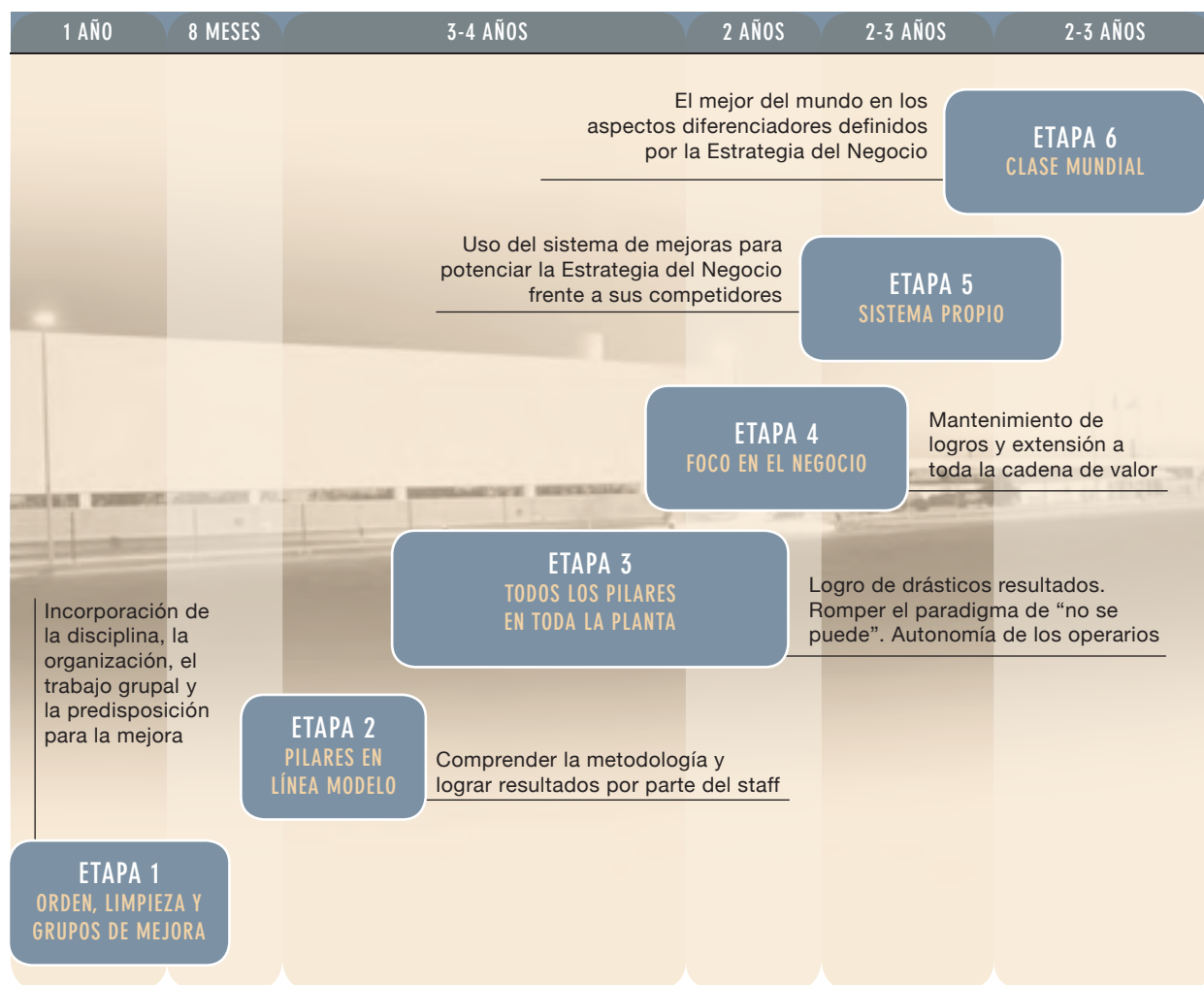
- La sistematización permanente de los procesos y sus mejoras.
- La participación activa de todo el personal en la mejora de los procesos, a través del trabajo grupal integrado.
- La búsqueda constante de la mejora de todos los aspectos de la gestión.
- El crecimiento y desarrollo de las personas a través del aprendizaje permanente.



El SGI está conformado por seis componentes que son el eje principal sobre el cual se estructura el sistema. Uno de los pilares centrales es la Mejora Continua que se implementa a través de un sistema estructurado en etapas que contemplan las necesidades de mejorar la competitividad de la empresa, así como respetar los tiempos de maduración de las personas.

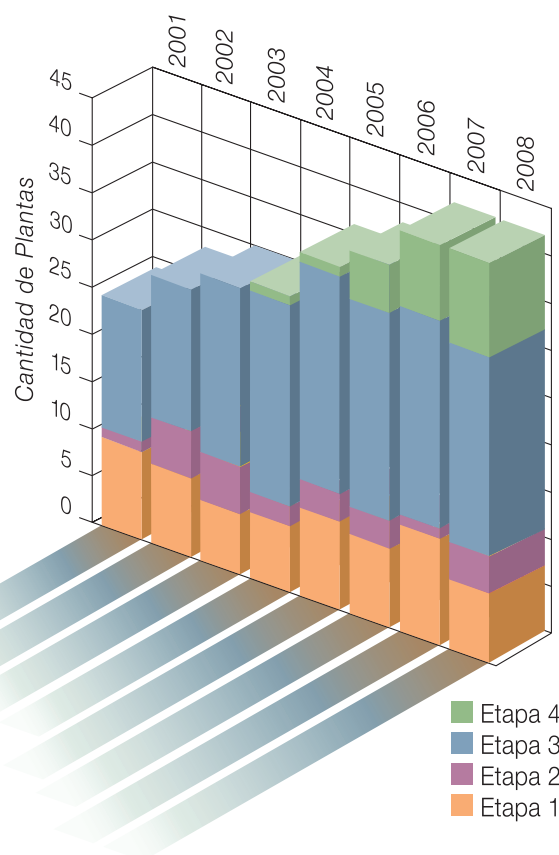


## Etapas del Sistema de Mejoras



Las plantas que componen el Grupo Arcor están evolucionando a lo largo de este camino de la mejora, y en la actualidad 11 plantas del Grupo han logrado completar la Etapa 3 del SGI, accediendo para ello al Premio a la Excelencia en TPM (Mantenimiento Productivo Total) otorgado en Japón. Tres de ellas, en 2008, han completado la etapa 4, al lograr el Premio TPM en su 2° nivel. Paralelamente a ello, las nuevas plantas que se van incorporando al Grupo comienzan a trabajar desde el principio con la Etapa 1.

## Proceso de mejoras SGI - Evolución de las Plantas en las diferentes etapas





El Comité del SGI realiza un seguimiento del avance del Sistema de Mejoras, a través de auditorías anuales a las diferentes plantas, donde se evalúa el nivel de resultados obtenidos y la sistemática aplicación de la metodología que sustente la continuidad de esos resultados.



Además, en el marco del SGI actualmente un total de 27 bases del Grupo están certificadas bajo la norma ISO 14001 de Gestión Ambiental y 15 bajo la norma OHSAS 18001 de Salud y Seguridad Ocupacional.



También en 2008, con el objetivo de uniformar criterios para medir aspectos vinculados a la seguridad alimentaria a través de especificaciones predeterminadas, las plantas del Grupo comenzaron a migrar a las normas

BCR (British Retail Consortium Global Standard- Food).

### **Reconocimiento SGI a la mejora continua y el trabajo en equipo**

En el segundo semestre del año Arcor lanzó el programa “Reconocimiento SGI” con el objetivo de reconocer el esfuerzo y los logros obtenidos por los grupos de trabajo que llevaron adelante mejoras en sus plantas entre 2007 y 2008. Este reconocimiento buscó la satisfacción personal de los colaboradores por el esfuerzo realizado y el logro alcanzado; el reconocimiento público por las mejoras realizadas; y el intercambio de experiencias para potenciar los resultados.

La iniciativa se estructuró en tres etapas. Primero, se invitó a participar a los colaboradores de las plantas de Argentina, Brasil y Chile, logrando una participación de más de 1.200 empleados de 36 bases del Grupo, quienes presentaron 180 trabajos. Luego, en función a criterios preestablecidos, se seleccionaron las iniciativas que pasarían a la segunda etapa (denominada etapa de Negocio). Por último, cada Negocio seleccionó su mejor trabajo (etapa denominada Grupo).

En noviembre, en la ciudad de Córdoba, Argentina, se entregaron los diplomas y premios a los colaboradores que participaron de la etapa Negocio y Grupo

del Programa Reconocimiento SGI. En este encuentro fueron presentados los 14 trabajos finalistas, destacando ante la máxima conducción de la empresa, a los colaboradores del Negocio Converflex de Planta Villa del Totoral por el lavado alternativo sin solvente; del Negocio Golosinas de Planta Recreo por el aumento de producción debido a la reducción del tiempo de secado; y de Arcor do Brasil de Planta Bragança Paulista por la reducción de tiempos de set up.

“Sentí mucha emoción al presentar nuestro trabajo al resto de las empresas, compañeros y jefes. Esta experiencia me permitió comprometerme conmigo y con mi trabajo, viendo que el esfuerzo tiene su reconocimiento.” -Fernando Gómez, Operario de lavadero, Converflex, Villa del Totoral.



“Al principio pensábamos solo en presentar el trabajo, pero a medida que fuimos avanzando en los niveles sentimos mayor seguridad como equipo, lo que permitió sentir confianza y valor para presentarnos frente a un público tan amplio.” - Maciel Rocca, Operario de preparación de pedidos, Centro de Distribución de Arroyito.





## Certificaciones y premios obtenidos en los establecimientos industriales

Empresa	Planta	Ubicación	Certificaciones / Premios (Notas 1 y 2)				
			ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 9001	Normas de seguridad alimentaria	Premio TPM
Alica	Polvos para postres	Complejo Recreo, Catamarca	●		●	◆	
Arcor	Caramelos duros	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●	■	□
	Caramelos de leche		●	●	●	■	
	Chicles y obleas		●	●	●	■	
	Molienda húmeda		●	●	●		
	Central termoeléctrica		●	●			
	Centro de distribución		●	●			
	Caramelos	Complejo Lules, Tucumán	●		●	■	□
	Molienda húmeda		●		●		
	Silos	Complejo San Pedro, Buenos Aires	●	●	●	▲13	
	Molienda seca de maíz		●	●	●	▲13	
	Aceite		●	●	●	▲13	
	Alcohol		●	●	●	▲13	
	Chocolates	Colonia Caroya, Córdoba	●		●	■	□
	Chocolates, caramelos y chicles	San Luis, San Luis				■	□
Arcor Brasil	Caramelos y chicles	Rio das Pedras, San Pablo, Brasil			●	■	□
	Chocolates y caramelos	Bragança Paulista, San Pablo, Brasil			●	■	□
Arcor Perú	Caramelos y chicles	Chancay, Perú				◆	
Bagley Argentina	Galletitas	Córdoba, Córdoba	●	●	●		
	Galletitas	Salto, Buenos Aires	●	●	●	◆	
	Galletitas	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●	◆	
	Galletitas	Villa Mercedes, San Luis	●		●		
Bagley Brasil	Galletitas	Campinas, San Pablo, Brasil			●		
	Galletitas	Contagem, Mina Gerais, Brasil			●		
Candy	Caramelos	Complejo Recreo, Catamarca	●		●	■	
Cartocor	Papel	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●			□
	Cartón corrugado	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●		□
	Cartón corrugado	Complejo Luján, Buenos Aires			●		
	Cartón corrugado	Paraná, Entre Ríos	●		●		□
Converflex	Impresión de film	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●		●		
	Impresión de film	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●		□
	Cilindros para impresión	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●		●		
Arcor Dos en Uno Chile	Planta 1 (Chocolates, caramelos y chicles)	Santiago, Chile				▲	
	Planta 2 (Chocolates y galletas)	Santiago, Chile				▲	□
Dulciora	Dulces y mermeladas	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●		●	◆	
Frutos de Cuyo	Conservas	Rawson, San Juan			●	◆	
La Campagnola	Pulpa de frutas	San Rafael, Mendoza			●	◆	

### Notas:

- ISO 14001: Sistema de gestión ambiental  
OHSAS 18001: Gestión de salud y seguridad ocupacional  
ISO 9001: Gestión de la calidad  
Normas de seguridad alimentaria:  
◆ : Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP)  
■ : American Institute of Baking (AIB)  
■ : British Retail Consortium Global Standard - Food (BRC)  
▲ : Good Manufacturing Practices (GMP)  
▲13 : Seguridad alimentaria animal del Dutch Products Board of Animal Feed (GMP 13)  
Premio TPM: Premio a la excelencia en la implementación del TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance)  
□ : Premio a la excelencia en la implementación del TPM (1° Nivel)  
□ : Premio a la excelencia en el compromiso consistente con el TPM (2° Nivel)

### 2. En color verde se identifican aquellas certificaciones/premios obtenidos en 2008

## RESULTADOS ECONÓMICOS DEL GRUPO ARCOR EN 2008

### PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICO-FINANCIEROS

Durante 2008 el Grupo Arcor logró un nuevo aumento de sus ventas consolidadas en términos monetarios del 22,7% con respecto al año anterior. La participación de las ventas de las sociedades controladas del exterior sobre el total de ventas del Grupo representó un 40,1% al 31 de diciembre de 2008. La ganancia neta sobre ventas ascendió al 2,7%. El EBITDA (resultado operativo + depreciaciones y amortizaciones) ascendió al 9,2% de las ventas, representando un incremento con respecto al ejercicio anterior del 51%.



Es de destacar que el Grupo haya logrado estos resultados en un contexto de significativo aumento de los costos de materias primas y laborales que afectaron el resultado operativo del período hasta el tercer trimestre, y a partir del cuarto trimestre, con el desarrollo de la mayor crisis financiera y económica a nivel global de las últimas década-

das, todos los países en los cuales se desarrollan operaciones fueron afectados en su nivel de actividad con desaceleración del consumo y devaluación de sus monedas locales. Adicionalmente durante el presente ejercicio



los conflictos gremiales y el conflicto agropecuario ocasionaron mayores costos y pérdidas de beneficios por un total de aproximadamente \$22 millones.

El Grupo ha logrado un incremento sostenido de sus ventas en los mercados locales y regionales, expansión hacia los mercados internacionales, asociaciones estratégicas con empresas de clase mundial, desarrollo de proyectos de inversión, diversificación a través de la incorporación y consolidación de nuevas unidades de negocios, adquisiciones con el objetivo de consolidar participaciones de mercado y la implementación de una política financiera destinada a priorizar la caja, mantener adecuados niveles de liquidez para enfrentar la crisis actual, la protección del capital de trabajo y su integridad patrimonial, priorizando el cumplimiento de las obligaciones y la rentabilidad en el largo plazo.

### Principales indicadores económico - financieros

	AÑO 2007 (MILLONES DE PESOS)	AÑO 2008 (MILLONES DE PESOS)
<b>VENTAS NETAS</b>	5.816,1	7.137,8
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>	1.526,0	1.826,7
<b>SUELDOS JORNALES Y CARGAS SOCIALES</b>	1.058,2	1.288,6
<b>INVERSIÓN EN BIENES DE USO Y OTROS ACTIVOS</b>	323,9	178,0
<b>EBITDA</b>	435,8	658,1
<b>TOTAL DE IMPUESTOS</b>	333,7	385,1
Impuestos directos	180,6	229,6
Impuestos tasas y contribuciones	19,1	17,7
Impuesto a las ganancias <sup>3</sup>	134,0	137,8
<b>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</b>	197,1	195,1
<b>CAPITALIZACIÓN TOTAL <sup>4</sup></b>	2.451,5	2.881,6
Patrimonio neto	1.276,4	1.383,8
Préstamos No Corrientes	839,1	847,9
Préstamos Corrientes	336,0	649,9

### Ventas consolidadas

	AÑO 2007 (MILLONES DE PESOS)	AÑO 2008 (MILLONES DE PESOS)
<b>ARGENTINA</b>	3.638,9	4.463,0
<b>BRASIL</b>	1.131,6	1.374,5
<b>REGIÓN ANDINA <sup>5</sup></b>	559,4	708,2
<b>MÉJICO</b>	172,5	183,8
<b>RESTO <sup>6</sup></b>	313,7	408,3
<b>TOTAL</b>	5.816,1	7.137,8

(3) Incluye impuestos diferidos.

(4) Incluye el Patrimonio Neto y el total de Préstamos financieros del Grupo.

(5) Incluye Chile, Perú y Ecuador.

(6) Incluye Europa, Canadá, Estados Unidos, Paraguay, Colombia, Bolivia, Venezuela y Uruguay.

## COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

**Durante 2008 Arcor continuó participando en más de 60 organizaciones empresarias, iniciativas públicas y de la sociedad civil con el objetivo de promover el intercambio entre empresas, gobierno y organizaciones sociales, favoreciendo el aprendizaje mutuo y fortaleciendo al sector privado en Latinoamérica.**

**Entre las más importantes se incluyen:**

- La Asociación Empresaria Argentina (AEA)
- La Unión Industrial Argentina (UIA)
- La Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL)
- La Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA)
- La Cámara Argentina de Anunciantes (CAA)
- El Consejo Publicitario Argentino (CPA)
- La Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA)
- La Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE)
- El Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)
- La Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB)
- El Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE)

Además el Grupo continuó impulsando una gestión socialmente responsable en el sector empresario a través de la participación en los cuerpos de gobierno de diversas iniciativas:

- La mesa directiva del Pacto Mundial de Naciones Unidas en la Argentina.
- El comité directivo de la Red de Empresas Contra el Trabajo Infantil.
- La presidencia de RedEAmérica.
- El Directorio de la Red Mundial de Banco de Alimentos.

A este compromiso, se le suma la participación durante 2008 en la mesa de trabajo sobre Cadena de Valor, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; en el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS); en el consejo asesor del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS); en el Grupo de Fundaciones y Empresas (GdFE); en el Grupo de Institutos Fundaciones y Empresa (GIFE); y la membresía en ETHOS Brasil e IARSE Argentina.<sup>7</sup>

## PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2008

- 1° puesto por sexto año consecutivo en el ranking “Prestigio Total” de la Revista Prensa Económica.
- 1° puesto por sexto año consecutivo en el ranking “Las 100 empresas más admiradas de la Argentina” del Diario Clarín.
- 1° puesto por sexto año consecutivo en el ranking “Las 100 mejores empresas en imagen” de la Revista Apertura.
- 1° puesto en el ranking de empresas elaborado en la 1ra Conferencia Internacional de Relaciones Públicas en Argentina.
- 1° puesto en el ranking “Empresas TOP de Córdoba” de la Revista Punto a Punto.
- 2° puesto en el ranking “Las 30 marcas TOP” de la Revista Apertura.
- “Procesador del año” en la Categoría Snacks y confitería del ranking de la Revista Industria Alimenticia.
- “Principal empresa latinoamericana del sector” y 15avo puesto en el ranking de la Revista internacional Candy Industry.
- “Premio a la exportación argentina 2008” de la Revista Prensa Económica.

## PREMIOS KONEX 2008

**Luis Pagani**, Presidente del Grupo Arcor, fue distinguido con el premio Konex de Platino en la categoría “Empresario de la Industria”. La **Fundación Arcor** fue galardonada con el mismo premio en categoría “Fundaciones Empresarias” por su trabajo sostenido durante más de 15 años a favor de la educación de los niños.



(7) Para más información sobre estas iniciativas ingresar a los siguientes sitios web: Pacto Mundial de Naciones Unidas en Argentina [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar); Red de Empresas contra el Trabajo Infantil [www.trabajo.gov.ar/conaeti](http://www.trabajo.gov.ar/conaeti); RedAmérica [www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org); CENARSECS [www.econ.uba.ar](http://www.econ.uba.ar); Mesa de trabajo sobre Cadena de Valor, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social [www.trabajo.gov.ar](http://www.trabajo.gov.ar); CEADS [www.ceads.org.ar](http://www.ceads.org.ar); Grupo de Fundaciones y Empresas [www.gdfe.org.ar](http://www.gdfe.org.ar); GIFE [www.gife.org.br](http://www.gife.org.br); ETHOS [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br); IARSE [www.iarse.org](http://www.iarse.org).

## Capítulo 2

# El Grupo Arcor y la RSA

Un modo de ser, una manera de hacer  
Evolución del Proceso de Responsabilidad Social Arcor  
El Programa RSA en 2008

Pág. 25

Pág. 25

Pág. 27





## UN MODO DE SER, UNA MANERA DE HACER

Crece con una gestión sustentable, basada en la generación de valor económico, social y ambiental sintetiza el modo en que el Grupo Arcor lleva adelante -desde hace 57 años- su práctica empresarial. Desde sus inicios, la empresa promovió un modelo de desarrollo económico sustentado en la conservación de los recursos naturales y del desarrollo de las sociedades de las que forma parte.

### La Responsabilidad Social Arcor (RSA)

Para Arcor, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un proceso gradual, integral y estratégico, relacionado con la gestión del negocio, que concibe a la empresa como socia y corresponsable del desarrollo social. Esto implica cuidar la relación con todos los grupos de interés con los que interactúa y generar:

- Crecimiento económico a través de su productividad y rentabilidad.
- Valor social a través del desarrollo de sus recursos humanos y de la comunidades en las que opera.
- Valor ambiental a través de la gestión del impacto de su actividad en el entorno.



A medida que Arcor creció, y con ella su impacto en la sociedad, la RSE se viene consolidando como una cultura empresarial transversal a todos sus negocios y públicos clave. Este fue un desafío: impartir una visión integral de la gestión en un

Grupo compuesto por diferentes empresas, distribuidas geográficamente en diversos países y con culturas e idiosincrasias propias.

En 2008, el Grupo una vez más volvió a introducir prácticas innovadoras en la gestión sustentable del negocio. Desarrolló acciones estratégicas institucionales para consolidar la RSE en todas sus áreas y negocios; impulsó iniciativas para promover una relación de corresponsabilidad con sus grupos de interés; y fortaleció el carácter participativo de su sistema de gestión de la RSA.

## EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL ARCOR

### AVANCES

En los últimos años el Grupo Arcor avanzó a través de acciones concretas en la integración de la sustentabilidad como parte de su estrategia de negocios.

En 2005 comenzó a estructurar corporativamente su Programa de Responsabilidad Social Arcor (RSA), definiendo la estrategia de RSE del Grupo y capacitando internamente en el tema. Para ello, un grupo de trabajo compuesto por colaboradores de distintas áreas, trabajó en el relevamiento de todas las acciones socialmente responsables de la empresa. Con esta información se elaboró un diagnóstico, se definió la Política de RSA y el plan de acción para los próximos años.



Desde su creación en 2006, la Gerencia de RSA instaló, promovió y orientó la práctica sustentable de Arcor, basándose en la integralidad de las temáticas abordadas, y en la transversalidad de la gestión, buscando la participación de todos los colaboradores de la empresa.

En 2008 se cumplió la etapa de transición del Proceso de RSA iniciada en 2006, habiendo avanzado en todos los temas identificados como debilidades, oportunidades y desafíos en el diagnóstico realizado en 2004-2005:

- Se avanzó en la institucionalización de políticas vinculadas a un comportamiento responsable.

- Se logró introducir prácticas innovadoras y participativas a través de diversos proyectos articulados entre distintas áreas de la empresa.



■ Se introdujeron nuevos conocimientos a través de las capacitaciones en RSA y los Reportes de Sustentabilidad.

■ Se estructuraron nuevos modelos de gestión de RSA participativos, a través de la conformación de redes de trabajo y de equipos internos por proyectos.

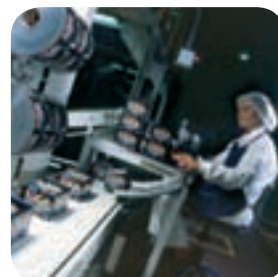
Todos estos logros, además de generar valor para los grupos de interés de Arcor y la sociedad en su conjunto, han impactado positivamente en la gestión del negocio. Contribuyeron al valor de la marca y a la reputación de la empresa; a mejorar la economía de costos y la productividad; al fortalecimiento del capital humano de la compañía; a facilitar el acceso a nuevos mercados; y a gestionar riesgos y reforzar la licencia para operar.

## DESAFÍOS

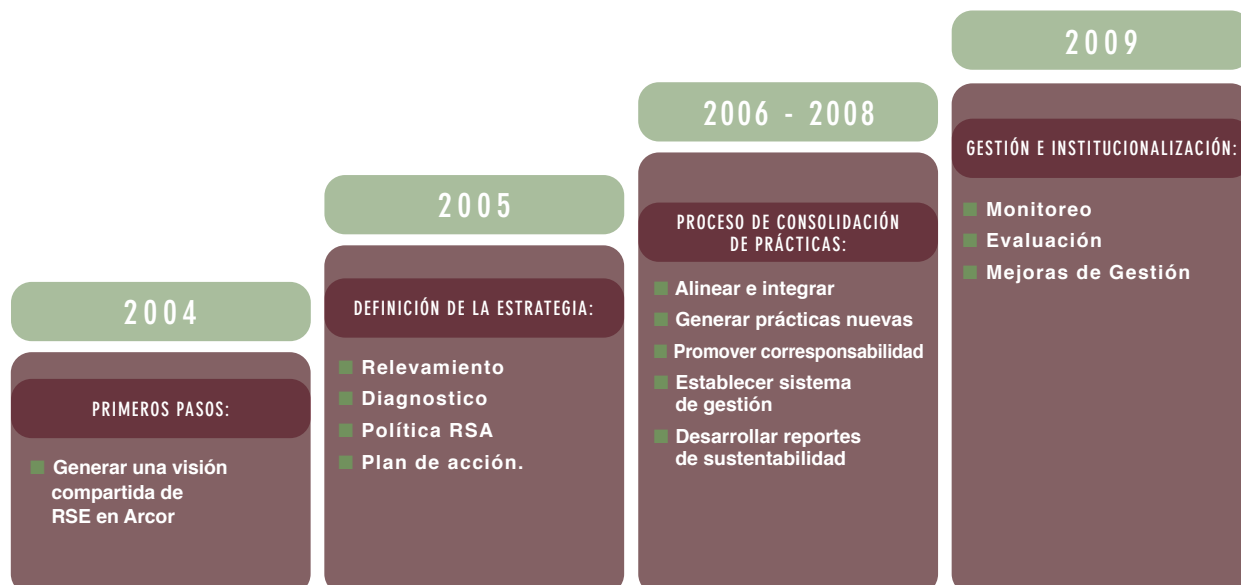
**El 2009 representará un año de transición a una nueva etapa en el Proceso de Responsabilidad Social Arcor, poniendo énfasis en el monitoreo, la evaluación y las mejoras de gestión.**

El objetivo para el futuro, será consolidar -desde el plano de la gestión y la institucionalización- el proceso integral de responsabilidad social que la empresa viene desarrollando desde hace varios años. A su vez, se buscará potenciar aún más un valor diferencial del Grupo: el trabajo programático y estratégico con la cadena de valor y sus públicos clave.

Habrán dos grandes desafíos que presentan oportunidades a trabajar gradualmente. El primero en el plano conceptual, es consolidar la claridad del valor y la ventaja de la RSE para el negocio desde la perspectiva de la sustentabilidad. El segundo desafío es funcional y está relacionado con la consolidación de la gestión transversal de la sustentabilidad, promoviendo mayor participación y protagonismo, e involucrando a nuevos actores.



## Evolución del proceso de responsabilidad Social Arcor (RSA)





## EL PROGRAMA RSA EN 2008

En 2008 Arcor avanzó en la implementación de su Programa de RSA trabajando en tres líneas de acción: acciones estratégicas institucionales, iniciativas con los grupos de interés y el sistema de gestión.

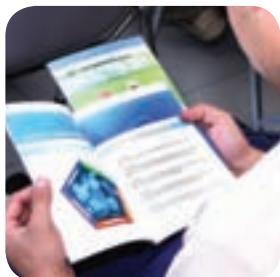
### ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

El Grupo Arcor desarrolla acciones generales y transversales a todas las áreas y negocios de la empresa, para impartir una visión integral de la gestión responsable del negocio.

### Comunicación

El Plan de Comunicación de la Política de RSA implementado entre 2006 y 2008, es un buen ejemplo de este tipo de acciones. Su objetivo consistió en que los valores, principios éticos y normas de conducta de la empresa llegasen a cada uno de los 20.000 empleados del Grupo y que éstos se comprometieran a vivirlos en su trabajo cotidiano.

La estrategia de comunicación se implementó en forma integral y gradual, basada en una comunicación “en cascada” de la información, desde la máxima conducción de la empresa hasta el nivel de operarios, a través de una figura clave: los “multiplicadores”.



En cada encuentro, los multiplicadores comentaron el proceso que la empresa estaba llevando adelante, y entregaron en mano a sus compañeros, el Código de Ética y Conducta (principal componente de la Política RSA). Además, facilitaron el diálogo y la empatía comunicacional entre pares e informaron sobre los canales disponibles para recibir preguntas o inquietudes con respecto a la RSA: dirección de e-mail, buzón de consultas, línea de atención telefónica o dirección postal. Al finalizar cada encuentro se administró una encuesta para evaluar el grado de comprensión del mensaje.

Durante 2008 se continuó comunicando la Política de RSA a colaboradores en Argentina, Chile, Colombia, Venezuela y Perú, que se fueron sumando a los más de 10.000 colaboradores que la recibieron durante 2007. Toda esta estrategia de comunicación fue sistematizada en un brochure y un video.

Además de la comunicación de la Política de RSA los avances del programa se difunden a través de los siguientes canales de comunicación interna: sección RSA en la intranet, notas en newsletters y en la revista interna;

y campañas específicas, incluyendo una campaña por el Día Mundial contra el Trabajo Infantil<sup>8</sup> y otra por el 60° Aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.



### Capacitación

Desde que se desarrolló el Programa de RSA en 2005, Arcor cuenta con distintas instancias de capacitación interna, externa y en colaboración con otras instituciones.

Durante 2008, se incorporó un módulo de RSA en el proceso de inducción de la empresa y en los cursos de formación corporativos y de algunos negocios. Se desarrollaron además, cursos específicos a empleados vinculados con el desarrollo sustentable dentro de la compañía, y más de 40 personas participaron en un ciclo de formación y se transformaron en gestores claves de la RSA.



AÑO	PARTICIPANTES	HORAS TOTALES DE CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN EN RSA
2005	472	2966
2006	2331	6712
2007	11039	12419
2008	1377 <sup>9</sup>	3658 <sup>10</sup>
TOTAL <sup>11</sup>	15219	25755

A partir de 2008 Arcor hizo extensiva la capacitación en RSE a dos públicos externos estratégicos. Dictó módulos específicos de RSE para sus proveedores y distribuidores, y en el marco de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil coordinó capacitaciones en Mendoza, San Juan y en la Ciudad de Buenos Aires.

(8) Esta campaña se realizó en el marco de las actividades de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil. La imagen que acompaña este texto forma parte del kit de comunicación desarrollado por la comisión de comunicaciones de la red.

(9) 128 corresponden a proveedores y distribuidores

(10) 1080 corresponden a proveedores y distribuidores

(11) Este dato no incluye los participantes y horas totales de capacitaciones realizadas en colaboración con otras instituciones.

## Evaluación y monitoreo

A través de la elaboración anual de su Reporte de Sustentabilidad, el Grupo Arcor sistematiza, mide y detecta oportunidades de mejora en su desempeño económico, social y ambiental.

Durante 2008, la empresa se alineó a las mejores prácticas internacionales, migrando a los lineamientos de la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative- GRI). Los lineamientos GRI constituyen actualmente el marco más reconocido a nivel mundial para elaborar este tipo de reportes y proveen a las organizaciones de indicadores para rendir cuenta de su desempeño económico, social y ambiental en forma transparente y equilibrada. Conjuntamente con una consultora especializada en RSE, se realizó un análisis sobre la viabilidad de utilizar estos indicadores, detectando oportunidades de mejora tanto en la comunicación como en la gestión de la RSE.

Por otro lado, se profundizó el diálogo con el público interno y externo de la compañía con el objetivo de conocer sus expectativas y sugerencias para mejorar los reportes de sustentabilidad del Grupo Arcor. Se realizaron dos reuniones presenciales: la primera con expertos y colegas de RSE, y la segunda con representantes de distintas áreas del Grupo Arcor que participan anualmente en el proceso de elaboración de estos reportes.

El Reporte de Sustentabilidad 2008 fue elaborado a través de un proceso sistematizado, coordinado por la Gerencia de RSA y con la participación de los representantes de todas las áreas y negocios de la compañía. Para definir los contenidos relevantes, se sistematizaron las sugerencias y expectativas surgidas de los diálogos y se realizaron reuniones individuales con los informantes clave de la empresa. Esto permitió desarrollar un “Análisis de Materialidad”, detectando los temas que fueron considerados relevantes tanto para la empresa, como para su público externo.<sup>12</sup>



## Dialogar para mejorar

Gracias a las expectativas y sugerencias de los colegas de RSE y los empleados de la empresa que participaron en los encuentros de diálogo, en el Reporte de Sustentabilidad 2008 se incorporaron las siguientes mejoras:

- Elaboración de un Reporte más breve con información sistematizada.
- Elaboración de un diseño más amigable, que refleje los contenidos del Reporte y la identidad del Grupo Arcor.
- Inclusión del alcance del Reporte que explique el objetivo del mismo.
- Inclusión de un recuadro específico que explica cómo entiende Arcor la RSE.
- Desarrollo de un proceso sistemático para definir los contenidos relevantes a incluir en el Reporte.
- Inclusión de una presentación institucional del Grupo Arcor más breve.
- Inclusión de los destacados del año y los desafíos a futuros en la relación con cada grupo de interés.
- Inclusión de más información sobre temas de discapacidad.
- Inclusión de nuevos contenidos sobre el compromiso y el impacto ambiental de la empresa.
- Inclusión de nuevos contenidos sobre iniciativas de RSE desarrolladas por la empresa con su cadena de valor.
- Inclusión de un Formulario de Opinión al final del Reporte para relevar las opiniones y sugerencias de los grupos de interés.
- Mayor sistematización e inclusión de indicadores cuantitativos.
- Elaboración del Reporte según los lineamientos de la Guía G3 de GRI.
- Distribución del Resumen conjuntamente con el Reporte de Sustentabilidad 2008.
- Impresión de los estados contables y del Reporte de Sustentabilidad con papel proveniente de forestaciones sustentables.

## INICIATIVAS Y PROYECTOS ESPECÍFICOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Durante 2008 Arcor continuó trabajando para fortalecer la relación con los grupos de interés con los cuales se vincula: empleados, proveedores, clientes, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad.

Para ello, potenció las instancias de diálogo, desarrollando nuevos canales que promueven una comunicación de doble vía. A su vez, continuó desarrollando proyectos para afianzar, o la responsabilidad compartida, con todos sus públicos clave.

(12) Principio de Materialidad de la Guía 2006 de la Iniciativa de Reporte Global: La información contenida en el Reporte deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

A continuación se presentan algunas de estas iniciativas y proyectos específicos que luego se desarrollan a lo largo de cada uno de los capítulos de este documento, y las acciones de diálogo con los diversos públicos de interés de la empresa.

PROYECTOS ESPECÍFICOS 2008	ACCIONES DE DIÁLOGO
<b>PÚBLICO INTERNO (Ver Capítulo 3)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementación de los planes de acción de Gestión de Clima.</li> <li>■ Lanzamiento de Universidad Arcor, un espacio integral de capacitación.</li> <li>■ Acciones concretas de mejora en los puestos de trabajo e infraestructura de plantas y bases.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Canales de comunicación ascendente: e-mail, buzón de consultas, atención telefónica, intranet.</li> <li>■ Encuestas de satisfacción implementadas por diversas áreas.</li> <li>■ Diálogo en el marco del Sistema de Gestión de Desempeño y el Planeamiento de Recursos Estratégicos.</li> <li>■ Relevamiento de puestos de trabajo e infraestructura de plantas y bases (MAHPI).</li> </ul>
<b>PROVEEDORES (Ver Capítulo 6)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementación del primer Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para Proveedores Pymes del Grupo Arcor.</li> <li>■ Avances en el Proyecto de Prevención y Erradicación de Trabajo Infantil.</li> <li>■ Compras de materiales auxiliares realizadas bajo los lineamientos del Proyecto de Compras Inclusivas Responsables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relevamiento de prácticas de RSE de los proveedores en el marco del Programa de Formación.</li> <li>■ Planes y estrategias de RSE desarrolladas conjuntamente con empresas proveedoras.</li> <li>■ Taller de diagnóstico sobre trabajo infantil desarrollado con productores agrícolas.</li> <li>■ Casilla de ArcorBuy.com para contactar a los compradores del Grupo Arcor.</li> </ul>
<b>CLIENTES (Ver Capítulo 6)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementación del primer Programa de Dirección de Distribuidores Arcor (PDDA).</li> <li>■ Respuesta a requerimientos de clientes en materia de RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relevamiento de prácticas de RSE de los distribuidores en el marco del PDDA.</li> <li>■ Convención nacional de ventas y otros encuentros con clientes.</li> </ul>
<b>CONSUMIDORES (Ver Capítulo 6)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avances en el Compromiso Hábitos de Vida Saludable.</li> <li>■ Desarrollo del Proyecto Turrón fortificado en alianza con UNICEF.</li> <li>■ Lanzamiento del Cine Móvil Aymoré en Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Servicio de Atención al consumidor.</li> <li>■ Encuentros con consumidores.</li> <li>■ Comité del Consumidor de Arcor Brasil.</li> </ul>
<b>COMUNIDAD (Ver Capítulo 5)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementación del Programa de Relaciones con la comunidad.</li> <li>■ Más de 900.000 niños beneficiados por proyectos de la Fundación Arcor y del Instituto Arcor Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diagnóstico y estrategias locales en el marco del Programa de Relaciones con la Comunidad.</li> <li>■ Proyectos articulados con más de 11.000 organizaciones sociales.</li> </ul>
<b>CUIDADO DEL AMBIENTE (Ver Capítulo 4)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cuatro casos de ecoeficiencia presentados al CEADS, completando un total de 33 casos en 10 años.</li> <li>■ 27 bases del Grupo certificadas bajo la norma ISO 14001 y 15 bajo la norma OHSAS 18001.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relevamiento de las iniciativas de cuidado ambiental y seguridad, que impactan en la comunidad, realizado por las bases del grupo.</li> </ul>
<b>GOBIERNO Y SOCIEDAD (Ver Capítulo 1)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Participación en los cuerpos de gobierno de diversas iniciativas relacionadas con la RSE: Pacto Mundial de Naciones Unidas, RedEAmérica, Red Mundial de Banco de Alimentos, y Red de Empresas contra el Trabajo Infantil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diálogo sobre el Reporte de Sustentabilidad con expertos y colegas de RSE.</li> <li>■ Participación en más de 20 programas de radio y televisión, congresos, universidades y medios gráficos relacionados con la RSE.</li> </ul>

## FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN RSA

El Grupo Arcor cuenta con un Sistema de Gestión de RSA que articula a las distintas áreas y negocios de la empresa según la temática específica a desarrollar.

La Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social Arcor actúa como eje del sistema de gestión. Se ocupa del planeamiento, coordinación, monitoreo y evaluación del Programa de RSA y de la articulación interna con otras áreas corporativas.

A su vez, coordina la inversión social de la compañía (tanto las actividades desarrolladas por la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil, como las acciones comunitarias realizadas por las diversas bases de la empresa). Además, documenta los avances anuales en el Reporte de Sustentabilidad, publicación que acompaña a la Memoria y Balance de la compañía.

No obstante, basada en la convicción de que la gestión responsable de los negocios es una construcción colectiva, Arcor desarrolla un proceso participativo, que se extiende más allá de la Gerencia RSA, y que articula distintas áreas y negocios.



Durante 2008, se avanzó en el fortalecimiento de las siguientes instancias de gestión participativa:

- Equipos internos por proyectos: el Comité de Conducta, encargado de velar por el cumplimiento del Procedimiento de Conflicto de Interés; el Comité de Hábitos de Vida Saludable a cargo de coordinar en la empresa esta iniciativa vinculada a la promoción de una alimentación saludable; el Comité de Gestión de Clima que articula internamente las iniciativas vinculadas a la calidad de vida; Comités Locales, a cargo de la implementación del Programa de Relaciones con la Comunidad en las distintas bases del Grupo, y el Equipo Interno del Proyecto de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil, son ejemplos destacados.

- Redes de trabajo: la red de multiplicadores de la Política de RSA; la red de operadores de RSE compuesta por los empleados que participan en los distintos proyectos específicos; la red de referentes que participa en la elaboración del Reporte de Sustentabilidad; y la red de proveedores integrada por las empresas que participaron del Ciclo de Formación en RSE, son las principales redes de gestión de la RSA.

- Compromiso de todos: cada empleado en su área de trabajo se alinea personalmente con los valores y principios de la empresa, y también contribuye a la gestión sustentable a través de su tarea diaria y en el ejercicio de su puesto de trabajo.







# Capítulo 3

## Empleados

**Un activo clave**

**Pág. 33**

**Formación y desarrollo profesional**

**Pág. 34**

**Comunicaciones internas**

**Pág. 39**

**Gestión de clima**

**Pág. 39**

**Diversidad e integración**

**Pág. 40**

**Salud y bienestar ocupacional**

**Pág. 40**

**Destacados 2008 y desafíos a futuro**

**Pág. 42**





## UN ACTIVO CLAVE

El Grupo Arcor es uno de los principales empleadores industriales de Latinoamérica. Cerca de 20.000 colaboradores en distintas partes del mundo, constituyen su principal activo y son un eslabón clave en las ventajas competitivas de la Compañía.



## DIMENSIÓN DEL CAPITAL HUMANO

En 2008 el Grupo Arcor se convirtió en la primera compañía de Latinoamérica -y en una de las primeras a nivel mundial- en implementar el software de gestión PeopleSoft Enterprise Human Capital Management 9.0.

Este sistema cuenta con nuevas funcionalidades y herramientas para la gestión de la información clave de recursos humanos; y permitirá mejorar las prácticas vigentes, cubriendo todas las localizaciones y estandarizando los procesos de la empresa.

### Empleados por País <sup>13</sup>

	AÑO 2007	AÑO 2008
<b>CANTIDAD TOTAL DE EMPLEADOS</b>	<b>20.180</b>	<b>19.446</b>
Argentina	13.470	12.800
Brasil	3.461	3.474
Chile	1.866	1.811
Perú	234	293
México	904	764
Resto del Mundo	245	304

### Empleados por Tipo <sup>13</sup>

	AÑO 2007	AÑO 2008
<b>POR CATEGORIA</b>		
Director	8	9
Gerente	308	334
Jefe	557	598
Analista/ supervisor	2.242	2.238
Administrativo/ Operario	17.065	16.267
<b>POR GÉNERO</b>		
Empleados hombres	75.8%	76.1%
Empleados mujeres	24.2%	23.9%
<b>POR ANTIGÜEDAD</b>		
Antigüedad promedio	9.3	9.7
<b>POR EDAD</b>		
Edad promedio	34.5	34.6
Dotación mayor a 45 años (%)	16.45%	17.88%
<b>OTROS INDICADORES</b>		
Dotación bajo convenio colectivo de trabajo (%)	85%	83%
Rotación media de empleados <sup>14</sup>	17%	11%

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

(14) Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias sobre dotación total.

## SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

El Grupo Arcor cuenta con una política transparente y rigurosa que brinda oportunidades de ingreso a través de diversos canales, incluyendo la asesoría de consultoras externas, el programa de pasantías y páginas web: [www.bumeran.com](http://www.bumeran.com) en Argentina o [www.laborum.com](http://www.laborum.com) en Chile.

En 2008 Arcor implementó un Programa de Selección por Competencias con el objetivo de alinear este proceso en todo el Grupo. Se desarrolló un Manual de Selección y se realizó un taller de formación en el que participaron 43 colaboradores de recursos humanos.

A través de un Plan de Vinculación con Universidades, durante 2008 la empresa trabajó en posicionar la "imagen empleador" del Grupo Arcor en lugar de preferencia para los mejores talentos del mercado laboral.



En este marco, se realizó el lanzamiento de la campaña de afiches en universidades de alto interés a nivel nacional e internacional. A su vez, el Grupo participó en más de 30 encuentros, incluyendo ferias universitarias y presentaciones institucionales.

### Canales de selección del personal 2008

UNIVERSIDADES DE ALTO INTERÉS EN ARGENTINA, BRASIL, CHILE, MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y ESPAÑA	57
PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE PASANTÍAS	90
CVS EN BASE DE DATOS CORPORATIVA	18.768

También en Brasil, se implementó el Programa de Oportunidades Internas, que busca difundir las búsquedas laborales internamente y dar feedback a los empleados luego del proceso de selección para que conozcan sus oportunidades de mejora. Durante 2008 se realizaron 56 búsquedas internas a través de las cuales 24 colaboradores asumirán nuevos desafíos.

## FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

Arcor cuenta con un Sistema de Gestión de Desempeño (SGD) que le permite planificar, evaluar y optimizar el desempeño anual de sus empleados. Por otra parte, a través del Planeamiento de los Recursos Estratégicos (PRE), busca garantizar la sustentabilidad del negocio a largo plazo, desarrollando y reteniendo a los talentos clave. Además, la compañía lleva adelante diferentes programas de capacitación, formación corporativa y cursos de entrenamiento, alineados con las necesidades de los colaboradores de cada negocio, planta y país.

### SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

A través del Sistema de Gestión de Desempeño (SGD) se planea, monitorea y mejora el desempeño de las personas en el lugar de trabajo, promoviendo el desarrollo profesional de los colaboradores y optimizando la efectividad de la compañía.



En cada etapa del proceso del SGD los colaboradores cuentan con espacios de diálogo con sus jefes:

- En la planificación, se comunican los objetivos superiores de la organización y cada empleado completa el SGD con sus responsabilidades primarias, objetivos específicos y plan de desarrollo individual, revisando esta planificación con su jefe.
- Durante el seguimiento, se revisa el cumplimiento de objetivos y se realiza una entrevista con el jefe.
- En la evaluación anual, el colaborador se autoevalúa y también es evaluado por su jefe. Luego ambos repasan el proceso de gestión en la entrevista de devolución.

En 2008, el SGD alcanzó a 3.777 colaboradores de distintos países y negocios, con un 97% de cumplimiento en la planificación y evaluación. Un gran logro fue completar la etapa de planificación en el mes de abril, estableciendo objetivos de forma adelantada a años anteriores.



Se continuó a su vez con las instancias de formación, realizando un taller de Gestión del Desarrollo de Colaboradores que capacitó a 670 líderes en habilidades para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores.

## GESTIÓN DEL TALENTO

Con el objetivo de asegurar la generación de líderes para el futuro de la compañía, Arcor cuenta con un proceso para gestionar a sus talentos clave: el Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE), que alcanza a las gerencias generales, las gerencias de divisiones y las gerencias de áreas. En los casos donde la criticidad del puesto lo determina, llega también a los niveles de jefatura.

El PRE permite identificar a los puestos críticos de la compañía, detectar a los altos potenciales y definir los cuadros de reemplazo. Este proceso se articula con otras acciones estratégicas de recursos humanos, siendo un buen desempeño la clave para entrar al PRE.



Durante 2008 se realizó la segunda edición del PRE Corporativo para los puestos de alta criticidad, y la primera edición del PRE de Negocio para los puestos de media criticidad.

## FORMACIÓN CORPORATIVA: UNIVERSIDAD ARCOR

En 2008 se implementó la Universidad Arcor, un espacio para desarrollar y fortalecer las competencias del Grupo a través de capacitaciones presenciales y de e-learning.

Consta de una oferta educativa personalizable de acuerdo con la función, el desempeño y el plan de desarrollo de cada colaborador.



La Universidad Arcor es una herramienta estratégica que busca:

- ESTABLECER una visión central para el aprendizaje dentro de la organización.
- SOSTENER un proceso de cambio organizativo.
- CREAR una cultura común y un sentimiento de pertenencia al Grupo.
- ORGANIZAR la capacitación.
- MAXIMIZAR la inversión en capacitación.
- GENERAR, TRANSFERIR y RETENER conocimientos.
- EDUCAR y APRENDER como ventaja competitiva.

## Modelo de Competencias del Grupo Arcor

El Modelo de Competencias de Arcor está conformado por once competencias genéricas (comunes a todo el personal) y cinco competencias de conducción. Asimismo existen competencias funcionales y técnicas que son propias de cada área.

### COMPETENCIAS GENÉRICAS



Los programas educativos desarrollados bajo el marco de la Universidad, están dirigidos a todos los colaboradores y están conformados por Programas Corporativos y Programas orientados al desarrollo del Modelo de Competencias del Grupo. Durante 2008 se realizaron un total de 47.023 horas de formación, con un promedio de 9 horas de formación presencial por empleado.

INDICADORES DE PROGRAMAS DE UNIVERSIDAD ARCOR 2008	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	CANTIDAD TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN
FORMACIÓN PRESENCIAL	953	33.474
Desarrollo del Modelo de Competencias	412	10.304
Programas Corporativos	541	23.170
FORMACIÓN E-LEARNING	-	13.549

## Programas Corporativos

Durante 2008 se desarrollaron los siguientes Programas Corporativos:

- **Programa de Jóvenes profesionales:** incorpora y desarrolla a jóvenes profesionales de alto potencial para acompañar la estrategia de crecimiento de los negocios de la compañía. Realizado en Argentina y en la Región Andina, este Programa contó con un total de 92 participantes en 2008.



■ **Maestría en Tecnicatura de Alimentos:** desarrollado junto con la Facultad de Ciencias Químicas de la Universidad Católica de Córdoba, Argentina, ofrece un marco donde se brinda formación de alto nivel académico en el área de los alimentos. Durante 2008 participaron del primer año de la maestría 25 empleados del Grupo.

■ **Posgrado en Desarrollo Gerencial:** realizado junto con la Universidad Torcuato Di Tella – Argentina, este Posgrado facilita el desarrollo de cuadros gerenciales mediante la formación en temas de gestión alineados a los desafíos de Arcor como empresa multinacional. Fue realizado por 37 empleados.

■ **Programa de Formación de Mandos Medios:**

llevado a cabo junto con el Instituto Madero – Argentina, desarrolla competencias de la gestión de los mandos medios. En 2008 contó con la participación de 57 colaboradores del Grupo.



■ **Competencias Clave en la Gestión de Recursos Humanos:** desarrollado junto con la Universidad de San Andrés - Argentina, se centra en la formación de aquellas competencias definidas por la compañía como clave para desempeñar el rol de recursos humanos y en 2008 fue realizado por 26 empleados.

■ **Ciclo Intensivo de Formación en RSE:** busca aportar conocimientos teóricos y prácticos para generar un espacio de intercambio sobre la RSE. Además comunica el proceso y la Política de RSA, e involucra a personas identificadas como promotores de la RSA en la empresa. En 2008 35 colaboradores del Grupo participaron del ciclo. Además de esta actividad de Formación específica en RSE, en 2008 de los programas corporativos también incorporaron un módulo relacionado con este tema.

A estos programas corporativos, también se sumaron las capacitaciones en Selección por Competencias y el Taller de Gestión del Desarrollo de Colaboradores realizado en el marco del SGD.

### **Formación en Competencias Arcor**

Orientados a desarrollar el Modelo de Competencias del Grupo, durante 2008 se ofrecieron cursos presenciales y de e-learning en: Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Visión estratégica,

Liderazgo, Comunicación, Innovación, Toma de decisiones y Negociación. La formación a través de e-learning también incluyó cursos sobre Idiomas, el Sistema de Gestión Integral, el Sistema de Gestión de Desempeño, los Sistemas Informáticos de Gestión y otras herramientas.



### **Programa de Inducción Corporativa**

Durante 2008 también se implementó un Programa de Inducción en el que participaron más de 140 personas. Este programa, consistió en el desarrollo trimestral de una jornada para presentar los procesos corporativos de la empresa. De los ocho módulos incluidos, dos correspondieron a temas relacionados con la sustentabilidad del negocio.

#### **Universidad Arcor: opinión de los participantes**

En su primer año de implementación, hubo un alto nivel de satisfacción de los empleados con la Universidad Arcor: 74% de satisfacción con los Programas Corporativos y 90% de satisfacción con los Programas de Desarrollo del Modelo de Competencias. Según los participantes:

“Personalmente, la experiencia de participar en la Universidad Arcor, me resulta muy valiosa. Es una importante oportunidad que nos ofrece la empresa para capacitarnos, adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas competencias”- María Laura Calafell, Analista Cobranzas.

“Siempre la experiencia de participar de un curso con gente de Arcor es excelente; el poder intercambiar opiniones con gente de distintas áreas es una vivencia muy enriquecedora. El curso es muy bueno y motivador. Es diferente a lo que estaba acostumbrada a hacer”- María Sofía Esteves, Jefe Regional de Exportaciones Alimentos.

### **FORMACIÓN POR PAÍSES Y NEGOCIOS**

Además de las capacitaciones corporativas, Arcor desarrolla cursos de formación para responder a las necesidades específicas de cada país y negocio, fortaleciendo su capital humano. Durante 2008, adicionalmente a la formación destinada a los empleados del área comercial, gran parte de estas

capacitaciones fueron dictadas a nivel industrial en el marco del SGI, incluyendo entre otros, cursos de Buenas Prácticas de Manufactura, Concientización en Seguridad y Medio Ambiente y Mantenimiento Productivo Total.

## Brasil

Arcor Brasil continuó con la implementación del Programa de Desarrollo de Líderes. En este marco, se implementó la tercera fase del mismo, con el objetivo de garantizar el alineamiento de los 31 colaboradores que participaron con los valores y competencias del Grupo. Para cumplir con la cuarta fase, conjuntamente con la Fundación Getúlio Vargas se realizó un MBA (Maestría en Administración de Negocios) *in company* con el fin de preparar a los ejecutivos para la gestión del negocio en un contexto de demandas cambiantes. A estas iniciativas, se sumó el lanzamiento del primer ciclo del Programa de Desarrollo de Líderes Industriales, que capacitó a de 159 líderes de producción.

## Región Andina (Chile y Perú)

Las actividades de capacitación realizadas en Chile, estuvieron orientadas al desarrollo de las competencias necesarias para adecuar la gestión industrial a los estándares requeridos por las normativas medio ambientales y de seguridad alimentaria. Para ello, junto la Universidad Santo Tomás se dictaron cursos de Buenas Prácticas de Manufacturas y de Planes de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP), en los que participaron más de 1.100 colaboradores. Por otro lado, con el objetivo de fortalecer el canal de ventas, se realizó a lo largo del país, un programa de liderazgo para supervisores de los distribuidores, actividad a la que asistieron 90 personas. También se implementó un programa de co-financiamiento de actividades de posgrado en las universidades nacionales más prestigiosas, en el que participaron 26 colaboradores con desempeño destacado.



En Perú, se dio continuidad al desarrollo del programa de capacitación realizado en el marco del SGI, en el que participaron 280 colaboradores, quienes asistieron a cursos de Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP, Medio Ambiente y Seguridad Industrial, entre otros.

## División Internacional

Durante 2008, se realizó una jornada de ocho horas de capacitación a 28 colaboradores con el objetivo de inte-

grar y dinamizar la Gerencia General de Norte-Overseas (EEUU, Canadá-Europa, África, Asia y Oceanía), desarrollando tres actividades: una orientada a la flexibilidad ante el cambio, otra de trabajo en equipo y la última dirigida al logro de objetivos ante la adversidad. Además, para ayudar a que los colaboradores se adapten a los distintos contextos de trabajo, se siguió capacitando en Mandarín, Hebreo, Francés, Inglés, Español, y se agregaron clases de Árabe y Tailandés. Como resultado, 46 empleados recibieron capacitaciones, sumando un total de 1.277 horas de formación.

## Argentina

### Agroindustria, Alimentos, Chocolates, Golosinas

Durante 2008, se dio continuidad a los programas de formación y vinculación entre negocios, tales como Nuevas Perspectivas de Liderazgo, Profesionales Jóvenes y Gestión de Proyectos, entre otros.

En el Negocio de Agroindustria, continuaron los planes de formación integrales, focalizando en los ejes de actualización técnica, profesional y de gestión industrial. Entre ellos podemos destacar los cursos de: Liderazgo



y Trabajo en Equipo para Supervisores y Líderes de Producción; Sistemas de Calidad; Normas OHSAS 18000; ISO 14000; ISO 9000; Módulos de Seguridad Alimentaria; Sistema de Gestión Integral; Seguridad y Medio Ambiente; y Estadística Avanzada.

Por otra parte, también se avanzó un año más, en la implementación del programa de Terminalidad de Educación Secundaria para empleados, alcanzando un total de 19.000 horas de formación.

El Negocio de Alimentos trabajó en aspectos de actualización técnico-profesional y de gestión industrial, liderazgo y trabajo en equipo, con un total de 21.509 horas de formación.

En el Negocio Chocolates se desarrollaron, entre otros, programas referidos a la gestión de calidad (auditor interno, norma BRC, etc.) y capacitaciones sobre el proceso productivo (chocolatería avanzada, manejo de nueva tecnología). Asimismo, se invirtió en programas de formación de nivel terciario, universitario y de espe-





cialización, entre los que se encuentran la Tecnicatura en Higiene y Seguridad y el Posgrado en Ingeniería Laboral. Como resultado de estas y otras actividades, este negocio alcanzó un total de 44.000 horas de formación.

En el Negocio de Golosinas, se dictaron actividades para auditores internos destacándose la formación de los primeros 34 Auditores Internos en Normas BRC del Negocio. Otras actividades relevantes fueron el Programa de Manejo Integrado de Plagas y el de Principios de Inspección y Auditoría. Además, en el Complejo Recreo se formó al personal en el manejo y mantenimiento de la tecnología de la nueva planta. Durante este período se superaron las 38.000 horas anuales de formación.



Finalmente, un hito importante de 2008, fue el lanzamiento del Programa de Certificación Universitaria en Alimentos con modalidad a distancia, en el que participaron colaboradores de los negocios de chocolates, golosinas y galletas. Este programa es único en su tipo en el país y fue diseñado por la Universidad Nacional del Litoral en base a necesidades específicas del Grupo Arcor.

Finalmente, un hito importante de 2008, fue el lanzamiento del Programa de Certificación Universitaria en Alimentos con modalidad a distancia, en el que participaron colaboradores de los negocios de chocolates, golosinas y galletas. Este programa es único en su tipo en el país y fue diseñado por la Universidad Nacional del Litoral en base a necesidades específicas del Grupo Arcor.

### **Galletas**

En el Negocio de Galletas, se revisó el proceso de formación del personal con foco en la transparencia e igualdad de oportunidades para todos los colaboradores y el crecimiento de la persona a través de las actividades de capacitación. A esto se le sumó una nueva metodología para monitorear los resultados de la inversión en formación, y



para optimizar la evaluación de los colaboradores. Además, se continuaron desarrollando cursos para gerentes y jefes en herramientas de liderazgo y trabajo en equipo. En total, se brindó 95.188 horas de capacitación

a 1.925 empleados, con un promedio de 34,6 horas de formación por empleado.

### **Cartocor**

En Cartocor, se continuó realizando cursos sobre conducción de equipos de trabajo, además de capacitaciones en temas de salud, seguridad y medio ambiente. A través del Programa de Competencias Claves de Recursos Humanos, se desarrollaron competencias como trabajo en equipo, innovación, comunicación y liderazgo. Además,

se realizaron diversos cursos relacionados al Sistema de Gestión Integral, incluyendo temas vinculados a la seguridad de los procesos productivos. Cada empleado recibió 21,9 horas de formación en promedio, y en total participaron 909 empleados con 22.265 horas de capacitación.

### **Converflex**

Durante 2008, la formación incluyó temas específicos a la especialización de este negocio, programas dirigidos a desarrollar competencias y dotar de herramientas de gestión a mandos medios y cursos sobre el software de gestión PeopleSoft9.0. Las actividades realizadas en el marco del Sistema de Gestión Integral, estuvieron dirigidas fundamentalmente al mantenimiento de equipos, logrando de esta manera obtener en

2008 el Premio a la Excelencia en Compromiso Sostenido TPM 1° Categoría, en la Planta de Villa del Totoral, Córdoba. Se desarrollaron también capacitaciones sobre prevención en salud, seguridad y medio ambiente para colaboradores, familiares y visitas a plantas. En total 534 empleados participaron de las 19.087 horas que se dedicaron a actividades de formación, llegando a un promedio de 35,7 horas de capacitación.



### **Consumo Masivo Comercial: Argentina y Filiales Región Sur (Bolivia, Paraguay y Uruguay)**

Durante 2008, se organizaron nuevamente talleres sobre Coaching Ejecutivo, Liderazgo Emocional y Herramientas de Comunicación para Equipos de Alto Desempeño con el fin de potenciar las habilidades de los gerentes como líderes de la organización. También, se realizó por primera vez el Programa de Dirección Distribuidores Arcor conjuntamente con el IAE (Escuela de Dirección de Negocios de la Universidad Austral) con el objetivo de acompañar el desarrollo profesional de la red de distribuidores a través de herramientas de conducción y gestión. Finalmente, se desarrolló un curso específico para que los colaboradores conozcan y comprendan las nuevas modalidades de trabajo entre fabricantes y canales de comercialización, entre las que se encuentra el *Category Management* o Administración de Categorías, un proceso para la gestión y desarrollo de categorías de productos. En total, durante el año se capacitaron dentro del área comercial a 163 empleados, superando las 7.000 horas de capacitación.

## COMUNICACIONES INTERNAS

**Los canales de comunicación interna son fundamentales para desarrollar una gestión participativa que promueva la interacción entre los colaboradores del Grupo Arcor.**

En 2008 se reforzaron estos canales, introduciendo novedades y mejoras. La revista institucional “Tiempo de encuentro” incorporó nuevas secciones (Liderazgo, Nuestras Plantas, Nuestras Oficinas y Promociones), junto con un Suplemento específico de Calidad de Vida, y se continuó



con el suplemento “Tiempo de FundAr” producido por Fundación Arcor para dar a conocer las acciones que desarrolla en las distintas regiones del país. En Brasil, la revista se continuó complementando con la edición

del boletín semanal electrónico “A Gente se Comunica” y la publicación trimestral “Impulso”, que llega a empleados y a proveedores comerciales con información corporativa de marketing, ventas, capital humano y RSE.

Durante 2008 también se mejoró la navegación en la Intranet, las carteleras continuaron funcionando y se incorporaron 3 newsletters digitales dirigidos a públicos específicos:

- Newsletter Comunidad Recursos Humanos: dirigido a todos los integrantes del área, con información del mercado y de la compañía en materia de recursos humanos.
- Newsletter de Líderes: dirigido a todos los colaboradores que tienen equipos a cargo. Cada edición profundiza sobre una competencia de conducción, e incluye testimonios de referentes en el tema.
- Newsletter Universidad Arcor: medio digital con información de los cursos de formación ofrecidos, estadísticas, opiniones de participantes y consultores.

También se realizaron más de 30 campañas de comunicación interna a nivel nacional y global, dando especial soporte a los procesos de recursos humanos: el lanzamiento de la Universidad Arcor, el nuevo Programa de Inducción Corporativa y la implementación de PeopleSoft 9.0. Las campañas más novedosas del año fueron:

- Campaña de Gestión de Clima: se lanzó para comunicar los planes de acción en este tema.
- Campaña Aniversario de Arcor: por primera vez, colaboradores de Arcor fueron los protagonistas de la campaña con testimonios y anécdotas.

■ Campaña Tu deseo Bon o Bon: con el objetivo de alinear campañas internas y externas, esta se realizó simultáneamente dentro y fuera de la compañía.

■ Campaña por el Día Mundial de Lucha contra el Trabajo Infantil 12 de junio: realizado con el objetivo de sensibilizar sobre la temática.

### Dialogar con los colaboradores

Arcor cuenta con diversos canales que permiten establecer una comunicación de doble vía con sus colaboradores.

El más importante es la Encuesta de Clima Organizacional desarrollada por primera vez en 2007, involucrando a todo el personal activo efectivo del Grupo. Más de 15.000 trabajadores dieron voluntariamente su opinión acerca de las políticas de gestión de personas.

Por otra parte, con el objetivo de mejorar los sistemas de la compañía, durante 2008 se realizó la 1° Encuesta de Satisfacción de Usuarios.

Los encuentros de diálogo realizados en el marco del PRE y SGD fueron otros espacios importantes para retroalimentar la gestión del Grupo con la visión de los empleados. A estos canales se les sumaron las entrevistas de egreso desarrolladas en los casos de rotación voluntaria, el buzón en la Intranet y en carteleras, el e-mail de comunicaciones internas y RSA. Durante 2008, Arcor Brasil realizó además una Reunión Gerencial con todo el cuerpo de directores y gerentes.

## GESTIÓN DE CLIMA

**La gestión de clima es un proceso continuo que compromete a la empresa a trabajar día a día, ajustando procesos y sumando iniciativas. En este proceso, escuchar las expectativas de los colaboradores es clave para orientar las acciones de la compañía e identificar oportunidades de mejora.**

A partir de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional y de diversos relevamientos hechos por diferentes áreas, durante 2008 se definieron los Planes de Acción para trabajar sobre las oportunidades de mejora

y consolidar así un mejor lugar de trabajo. Para delinear estos planes, tres equipos de trabajo multidisciplinarios



elaboraron propuestas. Luego se conformó el Comité de Gestión de Clima Organizacional, responsable de profundizar y priorizar las líneas de trabajo, y de coordinar el proceso de implementación.

En este marco, en 2008 se comenzaron a implementar Planes de Acción que respondieron a los ejes: Calidad de Vida, Liderazgo, Reconocimientos y Recompensas, abarcando la revisión y ampliación de los beneficios ofrecidos a los colaboradores. Los principales Planes de Acción, incluyeron entre otros:

- Hábitos de Vida Saludable: sensibilizar al personal y sus familias acerca de hábitos de vida saludable.
- Gimnasia laboral: generar alternativas para realizar actividad física.
- Empresa Libre de Humo: reducir y prevenir la adicción al tabaco
- Exámenes periódicos: realizar y analizar exámenes de salud para detectar y prevenir enfermedades.
- Programa Prevención de Riesgo Cardiovascular: relevar, evaluar, prevenir y controlar factores de riesgo.
- Mejora en los puestos de trabajo: analizar la ergonomía, seguridad e higiene para realizar mejoras.
- Mejoras en la infraestructura: identificar oportunidades de mejora en sanitarios, vestuarios, comedores y lugares de descanso en las plantas.
- Acciones flex: horario flexible y vestimenta casual en los edificios corporativos; y jornada reducida por maternidad con alcance a todas las empleadas del Grupo en Argentina.

Para la difusión de los planes se elaboró una campaña de comunicación interna que contó con diversas piezas gráficas y digitales, y encuentros presenciales. Además, se desarrolló un kit de comunicación para que cada referente de comunicación interna pudiera hacer su propia campaña local.

#### La Semana de la Calidad de Vida en Arcor Brasil

Durante 2008, Arcor Brasil realizó la Semana de la Calidad de Vida en las plantas de Bragança Paulista, Campinas, Contagem y Rio das Pedras. El objetivo: aclarar temas específicos sobre la salud, concientizando a los colaboradores sobre la prevención de enfermedades para lograr una calidad de vida equilibrada y armoniosa. A

lo largo de esta Semana, se desarrollaron distintas actividades para que cada colaborador ampliase su noción sobre el concepto de Vida Saludable.



## DIVERSIDAD E INTEGRACIÓN

**Arcor promueve actividades para que los colaboradores interactúen e integren a sus familias al lugar de trabajo.**

Los festejos del día del niño, las actividades deportivas y recreativas para empleados, las colonias de vacaciones, entre otras, son actividades que promueven y respetan las particularidades de las regiones en las que el Grupo está presente.

También durante 2008, en Perú se desarrollaron talleres de microempresas para las esposas de los empleados, y las actividades de integración abarcaron a un total de 600 personas.



#### Compromiso con la inclusión social

En Brasil, Arcor desarrolla el Programa Profesionales con Discapacidad con el objetivo de formar profesionalmente a personas con discapacidad mental, física, auditiva y visual, proporcionándoles una mayor competitividad en el mercado laboral. El Programa se basa en el reconocimiento del potencial y talento de estas personas, y prepara a sus participantes para trabajar en distintas vacantes de la empresa.

Implementado en tres fases, a través de esta iniciativa se contrataron a 40 empleados con discapacidad y a largo plazo se desarrollará un Programa de Inclusión corporativo con el objetivo de atraer, retener y desarrollar este capital humano.

## SALUD Y BIENESTAR OCUPACIONAL

**Durante 2008, a través de la Gerencia Médica Corporativa, la compañía continuó desarrollando programas de salud basados en pautas nacionales e internacionales, como las recomendadas por la Organización Mundial de la Salud, la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Internacional de Trabajo.**

La elaboración de un Manual de Evaluación de Condición Física para el desarrollo de programas personalizados de gimnasia adaptada fue una de las iniciativas más innovadoras del año, siendo este Manual único en el mercado. El mismo posibilitará que los médicos laborales evalúen la condición física de todos los empleados

del Grupo Arcor, desarrollando planes adaptados a la necesidad de cada uno.

Otra práctica innovadora fue el desarrollo de una encuesta para evaluar la percepción de los colaboradores sobre los exámenes médicos que se realizan anualmente. El 100% de las personas encuestadas consideró que la realización de los exámenes médicos es útil o muy útil para el cuidado de la salud.



En esta línea, en el marco del Programa de Prevención de Riesgos Cardiovasculares y de Control de Factores de Riesgo se efectuaron estudios epidemiológicos sobre los cuatro años de evolución y seguimiento del riesgo cardiovascular en el personal de los edificios corporativos.

Por otra parte, nuevamente se implementaron las campañas de vacunación, logrando un total de 4.858 colaboradores de las empresas del Grupo en Argentina vacunados contra la gripe y 1.485 contra el tétano. Además se trabajó sobre un Programa de Sensibilización y Transferencia en Educación Alimentaria, a implementar en el año 2009, y se continuó con la campaña de concientización interna "Arcor Libre de Humo."

#### Reconocimientos en Salud Ocupacional

Durante 2008 Arcor fue convocada por la Comisión de Salud de la Cámara de Diputados de la Argentina para presentar la campaña de Empresa Libre de Humo de Tabaco. También fue invitada al Congreso Argentino de Medicina del Trabajo a exponer sobre "Exámenes en Salud, una perspectiva desde Calidad de Vida, Hábitos de Vida Saludable y Factores de Riesgo."

En las plantas de cada uno de los negocios del Grupo se desarrollaron distintas campañas y actividades específicas de formación en salud ocupacional. En Bagley y la Campagnola se desarrollaron campañas de vacunación contra la gripe y la rubeola, y actividades de prevención de riesgos cardiovasculares, tabaquismo, y capacitaciones en primeros auxilios.

En Cartocor, también se realizaron capacitaciones en primeros auxilios y se realizó una campaña contra la gripe y la rubeola. En Converflex se realizó una campaña contra la rubeola y la Hepatitis B, y las instancias de formación

se focalizaron en programas sobre obesidad, diabetes, cáncer de mama, stress laboral y HIV-SIDA. En el complejo ubicado en Luján, alcanzando a Cartocor y Converflex, se llevó a cabo la campaña "Empresa libre de humo", mediante la implementación de cuatro etapas: afiches de sensibilización y encuesta, información por e-mail, invitación a dejar de fumar (talleres y charlas) y difusión de la norma antitabaco. Como resultado, 21 de los 23 participantes dejaron de fumar.

También en otros países donde opera el Grupo se desarrollaron actividades de prevención de enfermedades y cuidado de la salud. En Chile, se vacunó contra la gripe a los colaboradores de todas las instalaciones, y



se organizó la Semana de la Salud con actividades que incluyeron: control de la presión arterial, atención oftalmológica y odontológica, y campañas de nutrición y de concientización sobre patologías como el consumo abusivo del alcohol y las drogas. En Perú se brindó capacitación en el ámbito de la prevención del consumo de drogas al personal de Lima y Chancay. En Brasil se realizó una campaña solidaria para posibles donadores de médula ósea, logrando una convocatoria de 395 voluntarios que dieron esperanza a portadores de enfermedades sanguíneas.

Se realizaron además, actividades de difusión interna en hábitos de vida saludable a todo el personal de Arcor en Argentina y Brasil. Se evaluaron los resultados de los Exámenes en Salud del Colectivo de Trabajo, y se hizo el primer taller de capacitación para los médicos en las plantas sobre el Programa de Concientización, Prevención y Control de Conductas Adictivas, Alcohol y Drogas.





# Destacados

# 2008

**Implementación de los Planes de Acción de Gestión de Clima para seguir construyendo un mejor lugar para trabajar.**



**El Grupo Arcor se convirtió en la primera compañía de Latinoamérica en implementar el software PeopleSoft Enterprise Human Capital Management 9.0. para la gestión integral de información clave de recursos humanos.**

**Elaboración de un Manual de Evaluación de Condición Física para el desarrollo de programas de salud personalizados para los colaboradores.**



**Lanzamiento de Universidad Arcor, un espacio para fortalecer las competencias de todos los colaboradores a través de capacitaciones presenciales y de e-learning.**



## Desafíos

# a futuro

Continuar trabajando para que los programas de formación transfieran las capacidades a la gestión cotidiana del negocio, se realicen seguimientos de las actividades realizadas y se conforme una red de capacitadores.



Implementar a nivel corporativo el Programa de Concientización, Prevención y Control de Conductas Adictivas, Alcohol y Drogas.

Avanzar con la implementación de las entrevistas al Pool de Talento en el marco del Programa de Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE).



Realizar la segunda Encuesta de Clima Organizacional para escuchar las opiniones de todos los colaboradores del Grupo e implementar los Encuentros de Comunicación Interna para favorecer el diálogo interno en todas las bases del Grupo Arcor.

# Capítulo 4

## Seguridad ocupacional y cuidado ambiental

**Un entorno de trabajo seguro y en armonía con el ambiente**

**La gestión ambiental**

**La gestión en higiene y seguridad**

**Destacados 2008 y desafíos a futuro**

**Pág. 45**

**Pág. 45**

**Pág. 51**

**Pág. 54**



## UN ENTORNO DE TRABAJO SEGURO Y EN ARMONÍA CON EL AMBIENTE

El cuidado del ambiente y la seguridad de las personas son fundamentales para el crecimiento sostenido del Grupo Arcor. Aplicados transversalmente a todas las operaciones y procesos industriales, la protección del entorno, la prevención y el control de riesgos están enmarcados en el Sistema de Gestión Integral.

El Grupo cuenta con una gestión sistematizada basada en modelos ecoeficientes para las operaciones y seguridad integrada en cada uno de los puestos de trabajo.



Todos los establecimientos industriales en la Argentina, Brasil, Chile, Perú y México tienen sus propios departamentos de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI) que lideran las actividades propias del área apoyando el cumplimiento de la política del SGI. Los responsables de estos departamentos se reúnen periódicamente para aunar criterios, intercambiar conocimientos y profundizar la comunicación y lazos entre ellos.

## LA GESTIÓN AMBIENTAL

La identificación y evaluación de los impactos ambientales es una herramienta clave en la estrategia de gestión del Grupo. A partir de esta información, se definen las oportunidades de mejora a trabajar que se concretan a través de diversas iniciativas de gestión y obras de infraestructura.

Entre las actividades desarrolladas durante el 2008 para cuidar el ambiente, se destacaron dos proyectos específicos que ejemplifican el compromiso de Arcor con la mejora en la gestión ambiental:



■ Como parte de la gestión ambiental realizada, el ingenio La Providencia logró disminuir las emisiones de CO<sub>2</sub>, uno de los principales gases que causan el calentamiento global, y por ello el Grupo está en condiciones de acceder al

comercio de bonos de carbono. Esto se logró, gracias a una caldera que usa como único combustible el bagazo -un residuo que se genera en la extracción de jugo de caña de azúcar- en vez de gas natural.



■ En la planta de Converflex en Villa del Totoral se pasó de la metodología de limpieza con solvente de las piezas en contacto con tintas, a limpieza con agua. Esto implicó una reducción del 94% en el consumo de acetato de etilo, el principal solvente involucrado en las operaciones de las fábricas. Para seguir mejorando, se está trabajando en el desarrollo y las pruebas necesarias para realizar el lavado de elementos con aire en reemplazo del agua.

## CONTROL DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

A través del análisis de los indicadores ambientales, Arcor controla la evolución y obtiene la información de base para mejorar el desempeño de las operaciones.

### Principales indicadores ambientales del Grupo Arcor <sup>15</sup>

Año 2008

#### TOTAL GRUPO ARCOR SIN PLANTAS DE CONVERSIÓN

Consumo de energía eléctrica por tonelada (KW/h/Ton)	170
Consumo de combustible por tonelada (MJoul/Ton)	2.444
Consumo de agua por tonelada (M <sup>3</sup> /Ton)	3,2
Residuos reciclados o reusados (%)	30

#### PLANTAS DE CONVERSIÓN

Consumo de energía eléctrica por tonelada (KW/h/m x 10 <sup>3</sup> )	50
Consumo de combustible por tonelada (MJoul/m x 10 <sup>3</sup> )	584
Residuos reciclados o reusados (%)	60

(15) La unidad de medición de la producción en las plantas de conversión es miles de metros, por ello se diferencian 2 grupos de resultados para los indicadores. Los que corresponden a las fábricas de conversión de film tienen como unidad de referencia m x 10<sup>3</sup>, en el resto de las plantas los indicadores están referenciados a tonelada.

## Agua

Un aspecto clave de la gestión ambiental en el Grupo Arcor es el consumo de agua. En todas las plantas se incluye alguna actividad relacionada a su uso eficiente y muchas tienen objetivos numéricos de reducción del consumo. Algunos ejemplos de la importancia de este indicador incluyen:

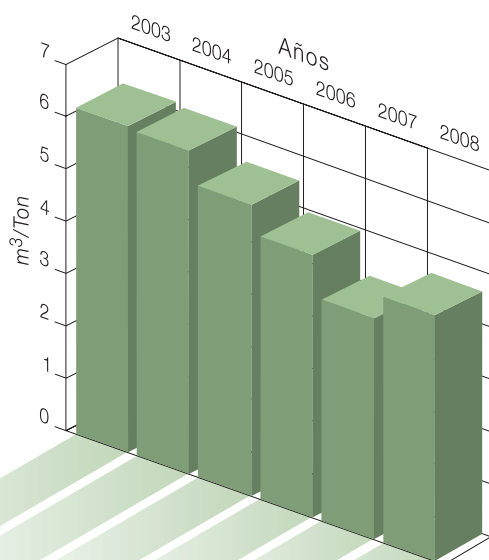
■ El 28% de los casos de ecoeficiencia o mejora ambiental representan una disminución en el consumo de agua.

■ En la Planta Dulciora -Villa Mercedes San Luis- se redujo el consumo de agua en aproximadamente 75 m<sup>3</sup>/h, a través de la recirculación y re-uso de agua en un túnel de enfriamiento y en un condensador.

■ En el Complejo Arroyito se trabaja sistemáticamente en todas las plantas para reducir el consumo de agua. En el periodo de 1999 a 2003, a través de inversiones significativas se logró reducir el consumo en aproximadamente un 50%. Desde 2003 a la fecha, con acciones relacionadas a la eliminación de pérdidas, a mejoras en las técnicas de limpieza, a mejoras en los procesos y al re-uso del agua, se logró una reducción del 18%.



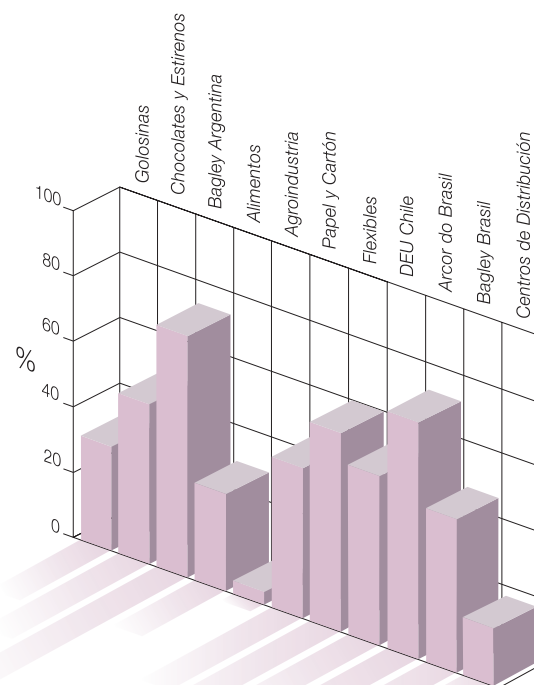
### Agua extraída por tonelada producida en el Complejo Arroyito



## Residuos y reciclaje

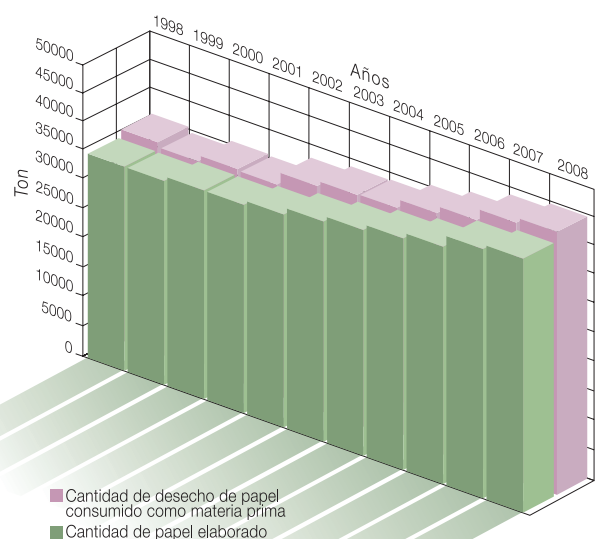
El porcentaje de residuos reciclados es significativo en todos los negocios de productos manufacturados. Este indicador describe el porcentaje de residuos que se re-usan o reciclan del total de residuos sólidos, semi-sólidos y líquidos generados.

### Porcentaje de residuos reciclados o reusados, por negocio, en el año 2008



El reciclaje de papel es otro de los aspectos a destacar de la gestión ambiental del Grupo Arcor. El 100% de la fabricación de papel que se realiza en la Planta Cartocor Arroyito se obtiene a partir de desechos de papel y cartón.

### Fábrica de papel de Arroyito Reciclaje de Papel



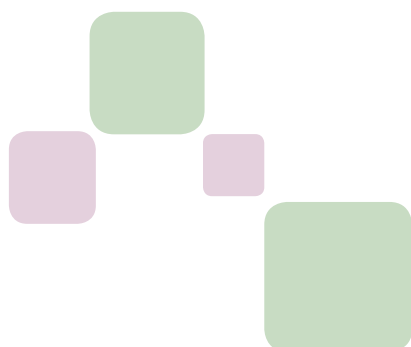
## ECOEficiencia: CASOS DESTACADOS

La ecoeficiencia es una herramienta que permite maximizar la productividad de los recursos, minimizando desechos y emisiones, y generando valor para la empresa y todos sus grupos de interés.

Como herramienta de gestión empresarial, se enfoca en oportunidades, mejora el rendimiento de las operaciones, hace a las empresas más competitivas y se materializa a través de la aplicación de siete componentes básicos que permiten integrar el beneficio económico con el ambiental.

### Principales casos de ecoeficiencia 1998-2007

Desde 1998 a la actualidad, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) publicó 33 casos de ecoeficiencia y mejoras ambientales llevados a cabo por el Grupo Arcor en sus plantas. A continuación se presenta un listado de los mismos.



- Reducir la dispersión de sustancias tóxicas
- Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios
- Reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios
- Mejorar la reciclabilidad de los materiales
- Maximizar el uso sostenible de recursos renovables
- Extender la durabilidad de los productos
- Incrementar la intensidad de servicio en bienes y servicios

CASO	PLANTA / COMPLEJO	AÑO DE PRESENTACIÓN	TIPO DE CASO(1)
Mecanización de la cosecha de caña y reutilización de residuos de la producción de azúcar	Ingenio La Providencia, Tucumán	1998	ECO ↑ ↑ ↑
Reuso de residuos sólidos de maíz para producción de alcohol etílico	Complejo San Pedro (4 plantas de producción)	1998	ECO ↑ ↑ ↑
Minimización y reciclado de scrap de cartón corrugado	Cartocor, Plantas Paraná, Arroyito y Luján	1998	ECO ↑ ↑ ↑ ↑
Recuperación de fibras del efluente líquido y reutilización del efluente clarificado	Cartocor, Planta de Papel, Arroyito	1998	ECO ↑ ↑ ↑ ↑
Recuperación de solvente del residuo líquido generado en el proceso de impresión de films	Converflex, Villa Mercedes	1998	ECO ↑ ↑ ↑
Reuso de efluente líquido industrial para riego de cultivos	Dulciora, Villa Mercedes	1998	ECO ↑
Reuso de residuos de tomates, maíz y otros para alimentación de ganado	Frutos de Cuyo, San Juan	1998	ECO ↑ ↑ ↑ ↑
Reciclado de scrap generado en el proceso de elaboración de polipropileno biorientado	Vitopel, Córdoba	1998	ECO ↑ ↑ ↑
Reducción de consumo de agua	Complejo Arroyito (7 plantas de producción)	1999	ECO ↑ ↑ ↑ ↑ ↑
Reducción del consumo de vapor y de la generación de residuos	Planta Caramelos Duros, Arroyito	2000	ECO ↑ ↑ ↑ ↑



Reducción en la generación de scrap de aluminio durante la metalización de films y de scrap de adhesivo utilizado en el proceso de laminación	Converflex, Villa del Totoral Córdoba	2000	ECO ↑ ↑ ↑
Reutilización de restos de caramelo duro	Estirenos, San Luis	2001	ECO ↑ ↑
Mejoras en calderas	Complejo Villa Mercedes (4 plantas de producción)	2001	ECO ↑ ↑ ↑
Racionalización del consumo de agua	Complejo Industrial San Pedro, Bs. As.	2001	MA
Residuos industriales	Bragança Paulista, Brasil	2001	MA
Ventajas ambientales de la instalación de un difusor para la fabricación de azúcar de caña	Ingenio La Providencia, Tucumán	2002	ECO ↑ ↑ ↑ ↑
Reducción del consumo de energía para la generación de agua fría	Planta Colonia Caroya, Córdoba	2002	ECO ↑
Optimización del uso de solvente	Converflex, Villa del Totoral, Córdoba	2002	ECO ↑ ↑ ↑
Gestión de residuos sólidos	Complejo Misky, Tucumán	2002	MA
Recuperación de agua blanda	Frutos de Cuyo, San Juan	2003	ECO ↑ ↑ ↑
Optimización de la gestión de efluente líquido	Planta de Cartón Corrugado Arroyito, Córdoba	2003	ECO ↑ ↑ ↑
Gestión de residuos	Converflex, Complejo Villa Mercedes	2003	MA
Mejoras en la gestión de residuo industrial líquido	DEU Planta 2, Cerrillos, Santiago, Chile	2003	MA
Mejoras en la recuperación de acetato de etilo	Converflex, Villa del Totoral, Córdoba	2004	ECO ↑ ↑
Mejoras en la gestión de residuo industrial sólidos	DEU Planta 1, Arauco, Santiago, Chile	2004	MA
Disminución de defectos en la masa de Bon O Bon	Planta Colonia Caroya, Córdoba	2006	MA
Mejora en la gestión de residuos sólidos	DEU Planta 1 Arauco, Santiago, Chile	2006	ECO ↑ ↑ ↑ ↑
Reducción del consumo de agua	Planta San Luis	2006	ECO ↑ ↑ ↑
Reducción del consumo de agua	Planta de caramelos Blandos, Arroyito, Córdoba	2006	MA
Reducción de scrap de film	Converflex, Villa del Totoral, Córdoba	2006	ECO ↑ ↑ ↑ ↑
Gestión de residuos contaminados: trapos	Converflex, Luján Buenos Aires	2006	ECO ↑ ↑ ↑ ↑
Mejoras en la gestión de líneas de producción	ALICA, Recreo Catamarca	2007	ECO ↑ ↑ ↑ ↑
Reducción del consumo de energía eléctrica	Planta San Luis	2007	MA
Reducción del consumo de gas	Ingenio La Providencia, Tucumán	2007	MA
Reducción de consumo de solvente	Converflex, Villa del Totoral, Córdoba	2007	ECO ↑ ↑ ↑ ↑ ↑

Nota:

1: Abreviaturas y simbología:

ECO: Caso de ecoeficiencia  
MA: Caso de mejora ambiental

**Los colores indican el elemento de la ecoeficiencia aplicado en cada caso:**

- ↑ Reducir la dispersión de sustancias tóxicas
- ↑ Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios
- ↑ Reducir la intensidad de energía en bienes y servicios
- ↑ Mejorar la reciclabilidad de materiales
- ↑ Maximizar el uso sostenible de recursos

## Casos de ecoeficiencia 2008

**Mejoras en palletizado y  
recuperación de esquineros:  
Centro de Distribución Arroyito**
**ECO**  
 ↑ ↑ ↑ ↑

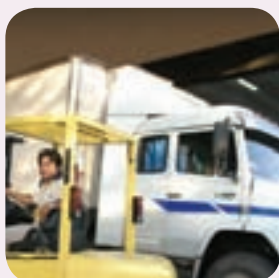
**Ubicación:** Arroyito, Provincia de Córdoba.

**Actividad:** Depósito y despacho de productos terminados de todas las fábricas del Grupo Arcor.

**Problema detectado:** Los productos que almacena el Centro de Distribución llegan en pallets que habitualmente presentan dos tipos de anomalías: pallets desestabilizados que implican generación de residuos y demoras en la operación de descarga; y pallets en los que el producto no ocupa la totalidad de la base del mismo, perdiendo espacio útil en el transporte. Por otro lado, las actividades de armado y carga de pallets está asociada a la generación del residuo “esquineros”, que se acumula sin un orden establecido generando distintas pérdidas.

**Acciones implementadas:** A partir del análisis de la situación realizada por grupos de trabajo creados a tal efecto, se modificó la configuración de pallets para cuatro productos críticos y se mejoró el circuito de recuperación de esquineros para re-utilizarlos y evitar descartarlos como residuos.

**Resultados obtenidos:** Se logró una reducción del uso de camiones del 25% para los cuatro productos en los que se implementó la mejora, disminuyendo la generación de emisiones, el uso de combustible y de cubiertas, y reduciendo la circulación de camiones en las rutas. A su vez, la mejora lograda en la gestión de esquineros implicó la recuperación de los mismos y su reuso, dejando de generar 18 toneladas al año de residuos. Estos resultados representaron un beneficio económico de \$ 99.674 por ahorro de fletes, \$ 85.357 por ahorro en costos de almacenamiento y \$ 714.105 por ahorro en esquineros.


**Reducción del consumo de aceite  
comestible para la elaboración  
de conservas de pescado:  
La Campagnola - Mar del Plata**
**ECO**  
 ↑ ↑ ↑

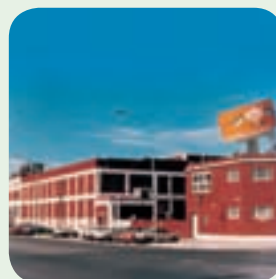
**Ubicación:** Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires.

**Actividad:** Fabricación de conservas de pescado, como sardina, caballa, calamar y atún.

**Problema detectado:** El volumen de aceite de girasol consumido para atún en aceite LC x 170 g era superior al valor teórico de consumo.

**Acciones implementadas:** Se formó un grupo de mejora que trabajó aplicando el principio de aprovechamiento eficiente de las materias primas y la metodología para las mejoras, definidas en el Sistema de Gestión Integral. Se tomaron acciones sobre los tanques de almacenamiento de aceite, las ollas de preparación del líquido de cobertura y la línea de atún. Las acciones realizadas implicaron muchas actividades de gestión, concientización y capacitación, y muy pocas tareas de infraestructura lo que representó un costo mínimo en la resolución del problema.

**Resultados obtenidos:** Se redujo el desvío de consumo de aceite respecto al consumo teórico desde el 13,5% inicial hasta el 2%, lo que implicó una reducción de la pérdida de aceite de 1.500 Kg a 120 Kg por día de producción de la especialidad y una disminución del costo de \$ 3.840 diarios a \$ 307. La tarea desarrollada permitió hacer un uso racional de esta materia prima y minimizar la cantidad de pérdidas y rebases de aceite en la línea de producción que llegaban al efluente líquido, disminuyendo la carga orgánica del efluente a tratar. Además, se redujo el riesgo de caídas y resbalones debido a la presencia de aceite en el piso.



**Reducción del consumo del agua:**  
**Arcor San Luis**

**ECO**  
↑ ↑ ↑

**Ubicación:** San Luis capital.

**Actividad:** Elaboración de una variedad de golosinas, entre ellas, caramelos duros, chupetines, chicles, chicles rellenos, chocolates, productos para pascuas y bombones.

**Problema detectado:** El 40% del agua consumida para producción, servicios, limpieza y sanitarios proviene de la red pública de agua y el 60% restante se compra y llega en camiones, lo que representa un costo significativo para el servicio. Se realizó un análisis para determinar en qué sector existían mayores posibilidades para concretar una significativa reducción en el uso de agua, identificando a la fondanera, equipo en el que se elabora el fondant, como el equipo con mayores posibilidades.

**Acciones implementadas:** Se realizaron modificaciones que permitieron reutilizar el agua de refrigeración de las fondaneras en el lavadero de piezas, bandejas y moldes. Adicionalmente se aprovechó la energía calórica que contiene el agua reutilizada, disminuyendo la cantidad de energía necesaria para calentar el agua hasta las condiciones óptimas para el lavado de piezas.

**Resultados obtenidos:** Se logró que un promedio de 165 m<sup>3</sup> por mes de agua de refrigeración sea reutilizada en tareas de limpieza de piezas. Esto representó una disminución de aproximadamente 27% en la cantidad de agua a comprar, lo que implicó un ahorro de \$ 850 por mes.



**Reducción del consumo de agua:**  
**Fábrica de Caramelos Duros Rellenos**

**ECO**  
↑ ↑ ↑

**Ubicación:** Arroyito, Provincia de Córdoba.

**Actividad:** Fabricación de caramelos duros y duros rellenos.

**Problema detectado:** Se identificó al sistema de temperizado -proceso que permite lograr la temperatura óptima de la masa de caramelo a los valores requeridos para la elaboración- como el principal consumidor de agua en la planta y por lo tanto el equipo en el que debía profundizarse el análisis para lograr una mejora. La regulación de la temperatura se realiza incorporando agua fría o de vapor de agua al sistema. Para lograr el menor desvío de temperatura posible se mantenía abierta la entrada de agua fría y la purga del sistema, llevando a la pérdida permanente de agua que se descargaba como efluente.

**Acciones implementadas:** Las actividades realizadas estuvieron centradas en cerrar el ingreso descontrolado de agua fría y la purga del sistema, colocando una válvula que actúa como purga controlada en uno de los tanques de temporizado de cada sistema y diseñando un sistema de descarga de excedentes para evacuar el agua sobrante. A su vez, se capacitó a los operarios para que trabajen con el nuevo sistema.

**Resultados obtenidos:** Se redujo el 94% de agua utilizada en los seis equipos de temporizado de la planta, eliminando el gasto asociado a la extracción de agua de pozo y al tratamiento del efluente líquido, lo que equivalió a una reducción del 38,5% del consumo total de agua de la planta. Considerando que mensualmente se dejaron de consumir 974 m<sup>3</sup> de agua en la operación de temperizado, se logró un ahorro anual de aproximadamente \$ 24.000.



## LA SEMANA DEL AMBIENTE 2008

Como todos los años, las plantas del Grupo celebraron la semana del ambiente conmemorando el Día Mundial del Ambiente el 5 de junio. Al igual que en otras ocasiones, Arcor se sumó a la propuesta de Naciones Unidas, concientizando sobre la problemática del calentamiento global a través de un mensaje inspirador.

**“SI NO SOMOS NOSOTROS, QUIEN?  
SI NO ES AQUÍ, DONDE?  
SI NO ES AHORA, CUANDO?”**

Durante la semana se realizaron diversas actividades con empleados, sus familias y la comunidad:

- Se capacitó a 1.200 empleados de las fábricas, sumando más de 2.000 horas de capacitación.
- Se capacitó a 1.000 alumnos de escuelas relacionadas con las fábricas.
- Se prepararon y difundieron LUPs<sup>16</sup> alusivas.
- Se entregaron más de 1.000 plantines de flores y unos 1.000 árboles autóctonos.
- Se realizaron sorteos entre los participantes de las actividades.
- Se realizó la tercer bicicleteada en Arroyito con la participación de 500 personas.



## CUIDAR EL ENTORNO DE LAS COMUNIDADES

Durante 2008 se realizó un relevamiento de las iniciativas de cuidado ambiental y seguridad desarrolladas con la comunidad en 14 bases de Argentina, dos de Chile y una de Brasil, según un programa secuencial definido para tal fin.

En esas plantas se completaron fichas de relevamiento con acciones vinculadas a la capacitación ambiental, el reciclado de materiales y la articulación con programas públicos en temas ambientales y de seguridad, entre otras actividades.

Además, se identificaron las principales organizaciones con las que se relaciona la empresa, incluyendo instituciones educativas, municipios locales y entidades gubernamentales provinciales y/o nacionales, vecinos de las bases, y organizaciones de la sociedad civil y servicios públicos.

Los resultados del relevamiento mostraron que las bases seleccionadas realizaron distintas acciones para cuidar el ambiente y la seguridad de la comunidad; así durante 2008 se constató que:

- 1.533 niños y adolescentes participaron de las actividades de capacitación.
- 76.410 kg. de papel recolectados y donados y más de 60 kg. de tapitas y botellas donadas.
- 121.715 pesos fueron destinados como apoyo a las escuelas a través de programas de reciclado.
- Se realizaron iniciativas para la recuperación de espacios verdes y la construcción de huertas orgánicas.
- Se realizaron actividades de prevención de enfermedades e incentivo de hábitos de vida saludable.
- Se modificaron complejos para permitir la accesibilidad de personas con movilidad reducida.
- Se consolidaron los equipos de trabajo para profundizar las acciones y llevar nuevas iniciativas a la práctica.

## LA GESTIÓN EN HIGIENE Y SEGURIDAD

**El Grupo Arcor trabaja junto a sus colaboradores para prevenir enfermedades y accidentes laborales y lograr el mayor bienestar en los puestos de trabajo.**

En el marco del Sistema de Gestión Integral, cada planta tiene un “Pilar” de MAHPI que colabora en la implementación de las herramientas de gestión, en la difusión de metodologías y resultados, en el desarrollo



de capacitaciones, y en el diseño, ejecución y seguimiento de los planes de mejora. En las 32 plantas de la compañía en las que el Pilar MAHPI está consolidado, participan 350 personas, difundiendo y aplicando la política de seguridad laboral y cuidado del ambiente.

En el año 2008, en la planta de Bagley en Córdoba se instalaron cuatro equipos para el acondicionamiento de aire de los sectores de envasado y se mejoraron las condiciones de dos puestos de trabajo mediante la construcción de cabinas acondicionadas. Con estas mejoras se logró eliminar o reducir la carga térmica en los sectores de riesgo en los que trabaja el 70% del personal.

(16) LUP: lección de un punto, es una instrucción gráfica y puntual para transmitir un conocimiento.

Durante la “Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho e no Trânsito” (SIPATT) requerida por la legislación brasileira, las fábricas del Grupo Arcor en Brasil organizan actividades para profundizar la concientización sobre la seguridad tanto en el trabajo como en el hogar y la comunidad.

En la SIPATT 2008 se realizaron capacitaciones en aula y en puestos de trabajo, juegos y concursos para los colaboradores y sus familias, actividades con organizaciones externas como la policía, grupos de teatro y de profesionales del ámbito de la medicina, patrullas de seguridad, sorteos y entrega de premios variados.

En Campinas un grupo de teatro integrado por colaboradores de la planta representó “*Encontro com a operação*”, abordando el tema de actos inseguros. En Contagem se realizó un concurso cuya frase ganadora será el tema de la SIPAT 2009: “*Segurança, Não basta participar, tem que praticar, pratique!*”

En el marco del compromiso de Arcor con mejorar la integración de personas con movilidad reducida, en 2008 el Complejo Arroyito completó la adecuación de sus instalaciones para que cualquier persona con dificultades físicas pueda acceder a su puesto de trabajo o visitar las plantas. Las obras incluyeron la construcción de rampas y baños adecuados, y la instalación de ascensores.



## MEDIR PARA MEJORAR

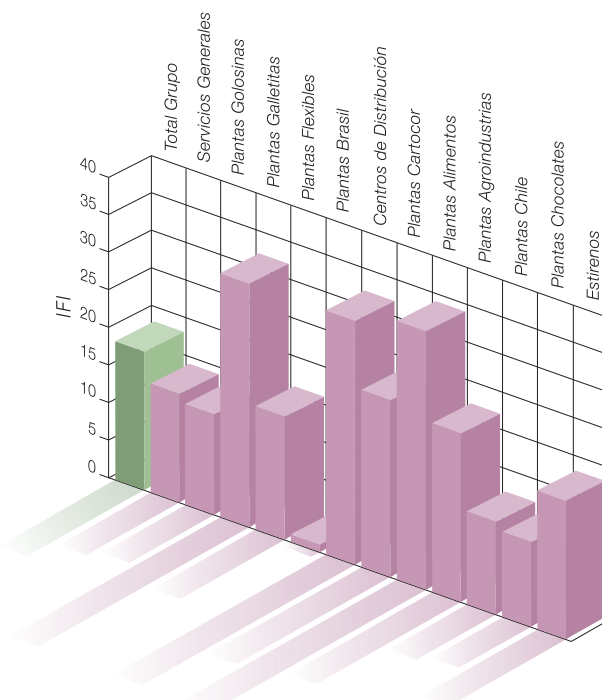
A través de los siguientes indicadores de accidentabilidad, Arcor mide su desempeño en materia de seguridad laboral para detectar oportunidades de mejora:

- Índice de Frecuencia Total (IFT): mide la cantidad total de accidentes cada millón de horas trabajadas.
- Índice de Frecuencia Incapacitante (IFI): mide la cantidad de accidentes con baja médica cada millón de horas trabajadas.
- Índice de Gravedad (IG): mide la cantidad de días perdidos por accidentes cada mil horas trabajadas.
- Índice de Incidencia (II): mide la cantidad de accidentes con baja médica cada mil trabajadores expuestos.

### Indices de seguridad del Grupo Arcor 2008

FRECUENCIA TOTAL (IFT)	33
FRECUENCIA INCAPACITANTE (IFI)	18
GRAVEDAD (IG)	0,27
INCIDENCIA (II)	37

## Índice de frecuencia Incapacitante (IFI) por negocios, en el año 2008



## LA SEMANA DE LA SEGURIDAD 2008

Desde 2005, el Grupo organiza en todos los establecimientos una semana al año dedicada a la seguridad, durante la cual se desarrollan actividades que invitan a todos los colaboradores a pensar y actuar en la prevención de accidentes. Durante 2008, el tema central fue la prevención de actos inseguros.

La imagen de la semana, reflejada en un poster que se expuso en sitios estratégicos de la empresa y se difundió en la intranet, fue el resultado de muchas propuestas enviadas por los colaboradores de las plantas.

Bajo el lema “Evitar un acto inseguro es una cuestión de actitud. Que el silencio y la indiferencia no te hagan arriesgar más de lo que estás dispuesto a perder” se realizaron las siguientes actividades:

- Se capacitó a 5.700 personas en 6.200 horas de capacitación.
- Se organizó un concurso a nivel corporativo “Encuentre los cinco actos inseguros” en el que participaron 2.120 colaboradores.
- Se entregaron 10.000 folletos.
- Se realizaron 75 patrullas de seguridad.
- Se generaron 1.590 tarjetas de susto por actos inseguros.
- Se prepararon 210 LUPs alusivas.
- Se entregaron 750 premios.







## Destacados

# 2008

**43.300 toneladas de papel elaborados en su totalidad a partir de desecho de papel y cartón en la fábrica de papel de Arroyito.**



**Relevamiento del 75% de los puestos de trabajo y de la infraestructura de los servicios al personal de las bases del Grupo.**

**Adecuación de las instalaciones del Complejo Arroyito para facilitar el acceso de personas con movilidad reducida.**



**Reemplazo del solvente por agua para realizar la limpieza las piezas que estuvieron en contacto con tintas, en las plantas de Converflex.**

## Desafíos

# a futuro

**Desarrollar y medir nuevos indicadores para conocer la evolución de distintos aspectos de la gestión ambiental del Grupo.**



Indicador de riesgo	Medio	Describe la cantidad total de riesgo que se genera en el grupo de empresas.
Indicador de energía	Medio	Describe la cantidad total de energía consumida por el grupo de empresas.
Indicador de emisiones	Medio	Describe la cantidad total de emisiones de gases de efecto invernadero que se genera en el grupo de empresas.
Indicador de agua	Medio	Describe la cantidad total de agua que se consume en el grupo de empresas.
Indicador de residuos	Medio	Describe la cantidad total de residuos que se genera en el grupo de empresas.
Indicador de accidentes	Medio	Describe la cantidad total de accidentes que se generan en el grupo de empresas.
Indicador de cumplimiento	Medio	Describe la cantidad total de cumplimiento que se genera en el grupo de empresas.
Indicador de inversión	Medio	Describe la cantidad total de inversión que se genera en el grupo de empresas.
Indicador de innovación	Medio	Describe la cantidad total de innovación que se genera en el grupo de empresas.
Indicador de sostenibilidad	Medio	Describe la cantidad total de sostenibilidad que se genera en el grupo de empresas.

**Optimizar en todas las plantas la medición de los indicadores que se llevan en la actualidad.**

**Concluir el relevamiento de riesgos en los puestos de trabajo.**



**Continuar con la implementación y certificación de la Norma de Gestión Ambiental ISO14001 en las plantas de Argentina, Brasil y Chile.**

## Capítulo 5

# La Inversión Social del Grupo Arcor

**Un futuro mejor para todos**

**Pág. 57**

**Política de Inversión Social Arcor**

**Pág. 57**

**Fundación Arcor: con los chicos, por un país grande**

**Pág. 59**

**Instituto Arcor Brasil: por los niños de la región**

**Pág. 62**

**Destacados 2008 y desafíos a futuro**

**Pág. 64**





## UN FUTURO MEJOR PARA TODOS

Como un actor social comprometido, desde sus inicios el grupo Arcor buscó crecer contribuyendo al desarrollo de las sociedades donde opera la empresa. Con este objetivo, se involucró en mejorar las condiciones de vida de su comunidad, sobre todo, de aquellos sectores que tienen sus derechos vulnerados. La acción social de la empresa se profesionalizó con la creación de la Fundación Arcor en 1991, adquirió alcance regional con la apertura del Instituto Arcor Brasil en 2004 y se consolidó en la Política de Inversión Social Arcor desarrollada en 2007.

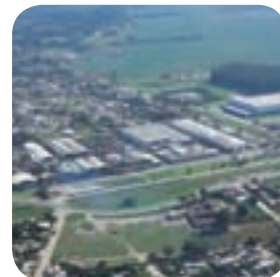


## POLÍTICA DE INVERSIÓN SOCIAL ARCOR

La Política de Inversión Social Arcor (ISA) orienta de manera estratégica, sistemática y articulada la inversión social del Grupo a través de:

■ La inversión directa a nivel corporativo y la realizada por las bases industriales en las distintas localidades.

■ La Fundación Arcor de Argentina y el Instituto Arcor Brasil que buscan generar mayores oportunidades para la infancia a través de la educación.



### Inversión Social

AÑO 2007 AÑO 2008 <sup>17</sup>

Monto total destinado a Inversión Social (Pesos) 12.461.165 10.343.035

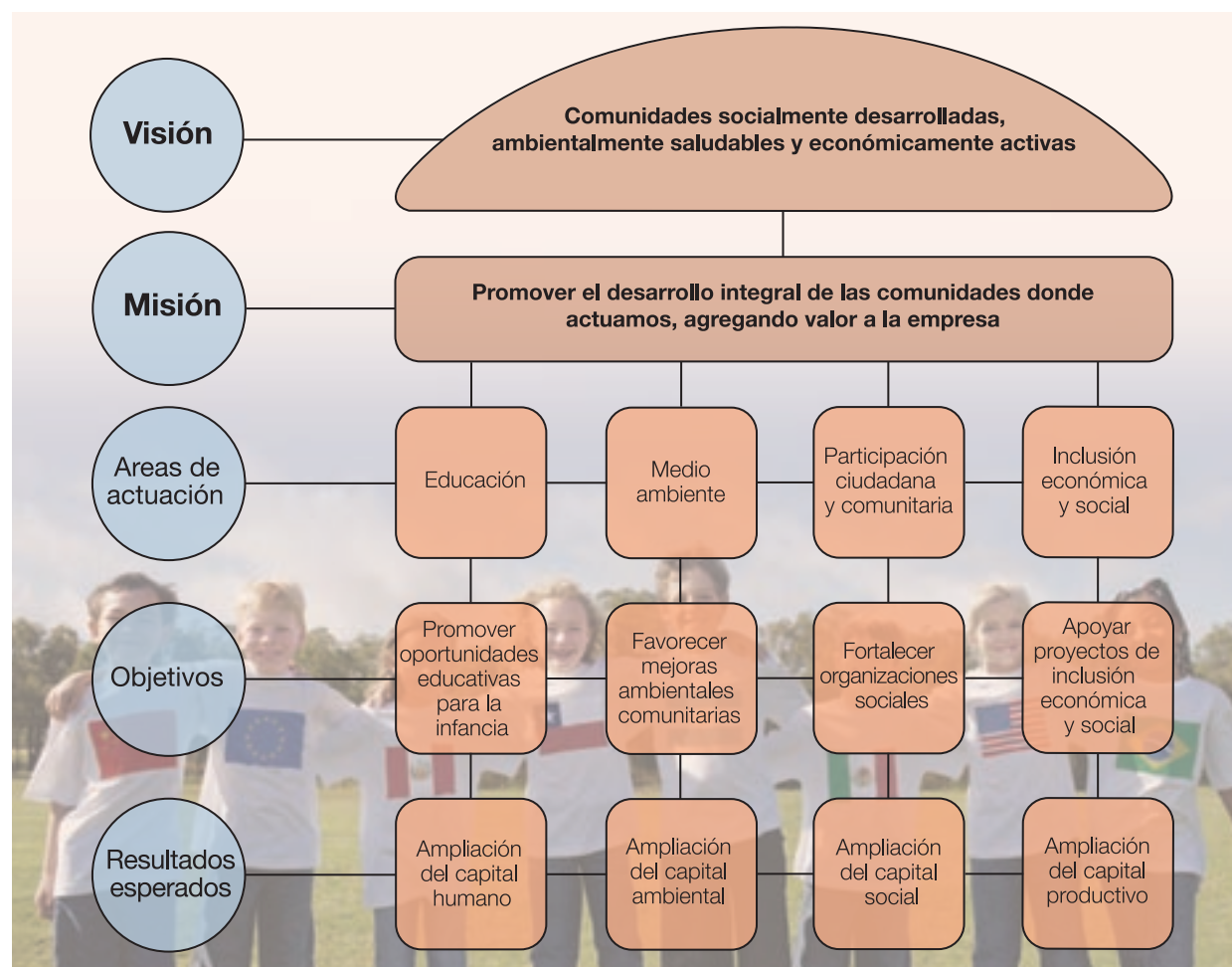
### Desglose Año 2008

Donaciones en productos 2.305.628

Aportes en dinero y materiales 2.327.334

Inversión de Fundación Arcor e Instituto Arcor Brasil <sup>18</sup> 5.710.073

## DIRECTRICES DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN SOCIAL ARCOR



(17) En 2008 se cambió la metodología de sistematización de los montos de inversión social de la empresa

(18) Este monto incluye la contribución realizada por el Grupo Arcor a la Fundación Arcor e Instituto Arcor Brasil, y fondos en alianza. No están considerados los aporte hechos por la empresa para cubrir costos de estructura y funcionamiento.



## PROGRAMA DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

Como parte de la Política de Inversión Social, el grupo estableció el Programa de Relaciones con la Comunidad, cuya finalidad es gestionar de manera estratégica, orgánica y eficiente las acciones desarrolladas por las bases de Arcor en las poblaciones cercanas, buscando su desarrollo integral.



En 2008, el Programa se implementó en forma progresiva a través del desarrollo de dos estrategias referidas a:

- Comunidades, mediante la implementación de una estructura de gestión apoyada en un comité general a nivel corporativo, y comités locales por plantas.
- Temas transversales, por medio de proyectos de responsabilidad social empresaria articulados con otras áreas del Grupo.

### Estrategia por comunidades

Durante 2008, se crearon seis comités locales para gestionar de manera estratégica la inversión social del Grupo en las comunidades cercanas a las plantas, adaptándola así a las necesidades de cada lugar.

De carácter transversal, cada comité se integró por representantes de recursos humanos y MAHPI; el Jefe o Gerente de la base con un rol de coordinación y un trabajador social comunitario externo a la compañía que actúa como nexo entre las plantas y las comunidades. Una vez conformados los comités locales, se realizó una primera jornada de capacitación con sus integrantes, y 4 talleres con los trabajadores sociales comunitarios.

Cada comité local, realizó un relevamiento de las características de su comunidad y de las actividades realizadas por cada planta hasta el momento. Esto permitió elaborar un diagnóstico que sirvió para definir la estrategia local de inversión social a implementar en 2009.

### Resultados 2008

- **6 comités** locales creados en las comunidades de Colonia Caroya, Salto, Villa Mercedes, San Martín, Recreo y Arroyito.
- **40 colaboradores** participando en forma directa en el Programa de Relaciones con la Comunidad.
- **5 diagnósticos** comunitarios realizados.
- **Más de 12 programas** y proyectos implementados.
- **276 organizaciones** comunitarias involucradas.
- **70.893 niños**, jóvenes y adultos beneficiados.
- **548.977 pesos** movilizados en las comunidades.

## Estrategia por temas transversales - articulación con áreas de la empresa

Durante 2008 se articularon programas y acciones con las áreas de Suministros, Recursos Humanos, Medio Ambiente y Protección Industrial (MAHPI), Fundación Arcor y el Negocio de Alimentos. Un avance importante fue el desarrollo de un sistema general de donaciones que será implementado en todo el Grupo. Así mismo, se trabajó de manera coordinada en varias iniciativas y proyectos, como son:

- Proyecto de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil en Mendoza y San Juan.
- Proyecto de intervención comunitaria en los Departamentos de Tunuyán y Tupungato en Mendoza.
- Relevamiento de las acciones con impacto comunitario llevadas a cabo por el área de MAHPI en cada base del Grupo.
- Programa Compras Inclusivas Responsables, junto a analistas de compras auxiliares de las bases del Grupo.
- Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas.
- Programas desarrollados por la Fundación Arcor en las comunidades donde están las bases industriales del Grupo.

### Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas

Creado en el marco de la iniciativa de la Asociación Empresaria Argentina “Vinculación Empresa-Escuela”, el foco estratégico del Programa es asegurar la disponibilidad de recursos técnicos calificados y contribuir a mejorar la oferta educativa pública en un contexto de escasez e insuficiente calidad educativa.

Para ello, se apoyan proyectos de mejora educativa auto-sostenibles que optimicen los procesos formativos, incrementen la matrícula y disminuyan la deserción de jóvenes de las escuelas técnicas de nivel secundario de las zonas donde el Grupo tiene sus bases.

Durante 2008 se sumaron las bases de San Martín, Choele-Choel y San Rafael de La Campagnola, alcanzando un total de 19 bases del Grupo en Argentina.

Las principales acciones incluyeron: la articulación del Programa con la Política de Inversión Social Arcor; el desarrollo de un curso de e-learning destinado a los tutores de pasantes de escuelas secundarias (en total 87 pasantes); el desarrollo de un Grupo de Trabajo Virtual en el campus de e-learning de la Universidad Arcor con el objetivo de fomentar el intercambio entre los referentes de recursos humanos de las distintas bases; y la firma de un convenio con la Unión Industrial de Córdoba y el Ministerio de Educación Provincial para promover y fomentar la educación técnica en la provincia.

## FUNDACIÓN ARCOR: CON LOS CHICOS, POR UN PAÍS GRANDE



La Fundación Arcor tiene como misión contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia. Para llevarla a la práctica, orienta su trabajo a través de dos objetivos estratégicos:

■ **Gestión del conocimiento:** Producir y compartir conocimientos teóricos y metodológicos que contribuyan a la igualdad de oportunidades educativas.

■ **Movilización e incidencias:** Contribuir a instalar en la sociedad y en la agenda pública la importancia de trabajar a favor de la igualdad de oportunidades educativas para la niñez.

**Estas estrategias se logran por medio de cinco líneas de trabajo:**

1. Iniciativas Territoriales
2. Estudios e Investigación
3. Capacitación y Formación
4. Publicaciones y Divulgación
5. Movilización Social y Pública

### INICIATIVAS TERRITORIALES

La Fundación Arcor acompaña y promueve, en alianza con entidades pares o de manera independiente, iniciativas articuladas en comunidades de todo el país para contribuir en la generación de oportunidades educativas para los niños y niñas.



■ **Oportunidades Educativas Comunitarias:** durante 2008 se promovieron 25 proyectos nuevos en Entre Ríos, Misiones, San Luis, Mendoza, Córdoba y Río Negro, y junto a la Fundación Loma Negra en Pocito (San Juan) y Frías (Santiago del Estero). Se organizaron tres capacitaciones regionales vinculadas a las políticas públicas para la infancia; comunicación e incidencia y la gestión local asociada. Además se realizó el Quinto Encuentro de Capacitación e Intercambio “Niños, niñas y adultos: puntos de encuentro”. En su conjunto, estas iniciativas involucraron a 10.410 niños y niñas, 2.529 adultos y 307 organizaciones de 8 provincias del país.

■ **Juntos por la Educación:** iniciativa desarrollada en conjunto con la Fundación Minetti (y Fundación Nicolás como socio local en Mendoza). Durante 2008 se aprobaron 5 nuevos proyectos en Córdoba destinados a 1.450 niños y niñas, 465 adultos y 120 organizaciones.

■ **Acciones Educativas Locales:** a través del nodo local de RedEAmérica se continuó con los proyectos en Maipú (Mendoza), en la zona de Villa Banana (Rosario) y en Dock Sud, Avellaneda (Provincia de Buenos Aires). Con el objetivo de promover el intercambio entre los proyectos y las Fundaciones que forman parte de esta iniciativa, se realizó en Maipú el Primer Encuentro con los referentes de las instituciones impulsoras de la Iniciativa y representantes de los tres proyectos en el país.

## Fundación Arcor - Principales Impactos

	AÑO 2007	AÑO 2008
PROYECTOS FINANCIADOS	108	127
ESTUDIOS APOYADOS	11	6
PUBLICACIONES EDITADAS	24	15
NIÑOS Y NIÑAS PROTAGONISTAS DE LOS PROYECTOS	288.151	391.505
ADULTOS QUE TRABAJAN LA TEMÁTICA DE LA INFANCIA	32.544	28.710
PROVINCIAS CUBIERTAS POR LOS PROYECTOS	16	17
ORGANIZACIONES INVOLUCRADAS	7.330	2.674
PESOS INVERTIDOS	2.639.253	3.223.144
PESOS MOVILIZADOS <sup>19</sup>	8.139.588	10.165.525

(19) Este monto incluye el total de recursos propios, en alianza y contrapartes.

■ **Apoyo a la Comunidad:** a fin de fortalecer la labor de organizaciones dedicadas a la infancia, se apoyaron 54 proyectos en las provincias de Misiones, Córdoba, Buenos Aires, Tucumán, Mendoza, Catamarca, Entre Ríos, Neuquén y Río Negro; alcanzando a un total de 53.482 niños y niñas; 4.527 adultos y 410 organizaciones.

## ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN

La Fundación Arcor promueve, en alianza con prestigiosos centros de estudios y unidades académicas, investigaciones que generen conocimiento e información relevante sobre la temática de la infancia.

Durante 2008, se incentivó el desarrollo de 6 estudios, entre los que se destacan:

■ **“Barómetro de la Deuda Social de la Infancia”:** estudio sobre las condiciones de vida de la niñez en 9 grandes conglomerados urbanos de Argentina. En alianza con la Universidad Católica Argentina (UCA), se realizó una encuesta sobre tres dimensiones de la vida de la niñez y la adolescencia: condiciones materiales, procesos de crianza y socialización, y proceso de formación (escolarización).



■ **Estudio de Monitoreo del Financiamiento de la Educación Inicial:** desarrollado por Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) con el objetivo de analizar el financiamiento de la educación inicial en las provincias y en el gobierno nacional, y proyectar el financiamiento que se necesitará para cumplir con las metas de la Ley de Financiamiento Educativo y de la Ley de Educación Nacional: universalización de la sala de 4 años y obligatoriedad de la sala de 5 años.

■ **“¿Qué tan chicos son los chicos? - Postales sobre la participación infantil”:** coordinación de la producción de contenidos de la revista semestral de la Fundación Arcor sobre infancia y educación. Durante 2008, la cuarta edición de la publicación contó con la participación de reconocidos especialistas en educación, infancia y derechos humanos.

## CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

A través de diversas iniciativas, Fundación Arcor busca fortalecer y calificar el trabajo de personas y organizaciones que trabajan a favor de oportunidades educativas para la infancia.

Durante 2008, promovió y desarrolló 17 propuestas de formación, entre las que se destacan:

■ **Aportes a los lineamientos curriculares de nivel inicial de la provincia de Entre Ríos:** junto al Ministerio de

Educación de la Provincia, se desarrolló el ciclo de capacitación “Promoción del desarrollo lingüístico y cognitivo de niños en contextos de extrema pobreza y lineamientos curriculares”. Asimismo, se propuso acompañar la construcción de la propuesta curricular para la educación inicial de la Provincia.



■ **“Plan de formación para el diseño de políticas públicas de los Consejos de Niñez, Adolescencia y Familia”:** desarrollado junto al Ministerio de Acción Social de la provincia de Jujuy. El proyecto tuvo como objetivo fortalecer el proceso de formación y capacitación de los 10 Consejos Locales de Niñez y Adolescentes en los Municipios de la Provincia, involucrando directamente a 50 adultos de 10 localidades.



### Resultados de las propuestas de capacitación y formación 2008

- 6.375 adultos y profesionales que trabajan en torno a la infancia fueron capacitados.
- 24.624 niños y niñas participaron como beneficiarios indirectos.
- 146 organizaciones en 8 provincias fueron involucradas.

## PUBLICACIONES Y DIVULGACIÓN

En 2008 la Fundación Arcor desarrolló y apoyó 15 publicaciones relacionadas con la temática de la infancia desde la perspectiva educativa.

Se continuó con la edición cuatrimestral de la revista institucional con un nuevo formato editorial, y con la publicación de la revista “Tiempo de FundAr” que se produce en tres versiones (región Noroeste, Noreste y Cuyo-Sur) para acercar a los colaboradores, información sobre las actividades de la Fundación en cada una de estas zonas. Se rediseñó también el Newsletter Mensual “InfOEC”, con un formato más dinámico y mayor variedad de noticias sobre las iniciativas territoriales de la Fundación.

El sitio web de la Fundación Arcor contó con una nueva sección llamada “Diálogos con...” en la cual se publican entrevistas periodísticas con referentes en infancia, educación y derechos, y mantuvo un promedio mensual de 100.000 visitas y consultas.

## MOVILIZACIÓN SOCIAL Y PÚBLICA

A través de seminarios, talleres, conferencias y convenios la Fundación Arcor promueve la movilización de otros actores de la sociedad, públicos y privados, para recrear el espacio de la niñez como responsabilidad de todos.

Durante 2008, se desarrollaron diversas iniciativas, trabajando en alianza con distintas organizaciones, en las siguientes líneas de acción:

### ■ Promoción de la inversión social privada en infancia

✓ Empresarios por la educación de Córdoba: con el objetivo de promover la inclusión escolar y la mejora de la calidad educativa de niños y jóvenes, 10 organizaciones empresarias constituyeron un Consejo Empresarial Consultivo para colaborar con las políticas públicas, y desarrollaron el programa “Empresa y Escuela: una oportunidad de mejora”.



✓ Espacio Empresas por la infancia: se editó y presentó la publicación “¿Cómo trabajar por los chicos? Guía para la acción empresarial desde los derechos de la infancia”, y se realizaron talleres de capacitación sobre la aplicación en Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza.

### ■ Sensibilización en los medios de comunicación y formadores de opinión en torno a la temática de la infancia

✓ Agencia de Noticias de la Infancia miembro de la Red ANDI (Agencia de Noticias por los Derechos de la Infancia): se realizó la distinción de Periodistas Amigos de la Infancia.



✓ Acuerdos con medios de comunicación para acciones en alianza: se desarrollaron 7 suplementos especiales sobre la temática de la infancia en importantes medios gráficos: Diario Clarín (Buenos Aires), Diario La Voz del Interior (Córdoba), Diario La Capital (Rosario - Santa Fe), Diario Los Andes (Mendoza). Asimismo, se firmó un acuerdo con el Canal Encuentro del Ministerio de Educación de la Nación, para producir micros especiales sobre los derechos de la infancia.

### ■ Generación y mantenimiento de alianzas

✓ Se desarrollaron iniciativas en alianza con más de 35 empresas, fundaciones empresariales, universidades y organismos internacionales y estatales.

### ■ Iniciativas de movilización de la comunidad en general

✓ Programa Animarse a ver: con el objetivo de acercar a docentes y alumnos a obras cinematográficas, se desarrolló este Programa en la Ciudad de Córdoba, Salta, y en Luján y Moreno (Provincia de Buenos Aires), logrando la participación de 4.000 niños y niñas de escuelas públicas, y la capacitación de más de 200 docentes.



✓ Un minuto por mis derechos: se desarrollaron 25 talleres donde se produjeron 75 videos de un minuto de duración elaborados por 650 niños, niñas y adolescentes sobre sus derechos. Se capacitaron 42 talle-ristas de 11 provincias: Chaco, Corrientes, Misiones, Tucumán, Salta, Jujuy, La Pampa, Córdoba, Santa Fe, Río Negro, Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

✓ Programa en alianza con la Fundación Noble del Grupo Clarín: se desarrollaron dos conferencias en el Ciclo “La Infancia en Agenda” sobre calidad educativa. Como resultado, se editó un suplemento especial en el Diario Clarín con las principales conclusiones. Se elaboró también un informe sobre el estado de situación de la calidad educativa en Argentina y, en el marco del Programa con Escuelas, se entregaron los premios de la segunda edición de “Yo te cuento una vez...”, desarrollada en escuelas rurales de todo el país.<sup>20</sup>



(20) Para más información sobre las iniciativas desarrolladas por la Fundación Arcor ver el Informe de Actividades 2008 disponible en [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org).



## INSTITUTO ARCOR BRASIL: POR LOS NIÑOS DE LA REGIÓN



El Instituto Arcor lleva adelante los proyectos de inversión social en la infancia de Arcor en Brasil. A través de proyectos propios o en alianza con otras organizaciones, su objetivo es contribuir a generar iguales oportunidades para niños/as y adolescentes apoyando programas educativos de desarrollo integral e inclusión social. En el marco de la Política de Inversión Social Arcor, durante 2008 el Instituto continuó trabajando para ampliar las iniciativas a diversos puntos del territorio nacional brasileiro.



### Instituto Arcor Brasil - Principales Impactos

	AÑO 2007	AÑO 2008
PROYECTOS FINANCIADOS	45	38
NIÑOS Y NIÑAS PROTAGONISTAS DE LOS PROYECTOS	592.043	605.000
ORGANIZACIONES INVOLUCRADAS	2.176	8.340 <sup>21</sup>
MUNICIPIOS BRASILEÑOS CUBIERTOS POR LOS PROYECTOS	240	373 <sup>21</sup>
ESTADOS BRASILEÑOS CUBIERTOS POR LOS PROYECTOS	7	11
PESOS INVERTIDOS	2.404.624 (1.370.000 Reales)	2.486.929 (1.702.800 Reales)
PESOS MOVILIZADOS <sup>22</sup>	7.127.867 (4.061.000 Reales)	6.134.075 (4.200.000 Reales)

### PROGRAMAS PROPIOS

#### ■ Mi Escuela Crece

Durante 2008 se realizó la quinta edición de este programa que tiene como objetivo apoyar a pequeños proyectos en escuelas públicas que propicien el aprendizaje y la autoestima de los alumnos, y que fortalezcan el lazo del establecimiento educativo con la comunidad. Se implementaron 24 proyectos en los municipios de Río das Pedras, Piracicaba, Capivari, Campinas, Vargem, y Bragança Paulista en el estado de San Pablo, y Cotagem en el Estado de Minas Gerais, que incluyeron: la plantación de huertas escolares, la restauración de áreas degradadas, un centro de danza clásica para estudiantes especiales y la producción de una película sobre la inclusión escolar de estudiantes sordos, entre otros.

#### ■ Vida, Luz y Sonido

El proyecto tiene como objetivo mejorar las condiciones de salud que afectan el rendimiento escolar, brindándoles a los alumnos de primero a cuarto grado de escuelas públicas en situación de pobreza acceso a exámenes de visión y audición. Durante 2008 se realizó un nuevo módulo, ampliando el proyecto a dos escuelas municipales situadas cerca de la fábrica de Arcor en Bragança Paulista. 446 alumnos pasaron por pruebas visuales y auditivas, y 111 casos fueron derivados a consultas médicas específicas.



(21) El aumento de estos indicadores se debió a la ampliación de la cobertura de los programas en la región del Noroeste Brasileiro.  
(22) Este monto incluye el total de recursos propios, en alianza y contrapartes.



## PROGRAMAS EN ALIANZA

### ■ Programa Amigos del Mar

En asociación con el Proyecto Tamar, esta iniciativa promueve la conciencia ambiental sobre la protección de la tortuga marina y de la vida acuática en general.

Durante 2008 se lanzó la quinta edición del Premio de Educación Ambiental de los Amigos del Mar bajo el tema “Nuestras aguas siempre limpias”, llegando por primera vez al Nordeste de Brasil, alcanzando a más de 300 mil estudiantes en 1.000 escuelas de 11 estados brasileños.



### ■ Fondo Juntos por Educación

Con el objetivo de generar y potenciar oportunidades que permitan una educación integral y de calidad para chicos de familias de bajos recursos, durante 2008 se lanzó la segunda edición del “Pro-



grama de Educación de Tiempo Integral”. Con la participación de 70 organizaciones, se desarrollaron cinco proyectos en Campinas, en el interior de Sao Paulo,

y seis en el estado de Paraíba, beneficiando a más de 15 mil niños y adolescentes.

### ■ Alianza Instituto WCF-Brasil

Mediante esta Alianza con el brazo brasileño de la World Childhood Foundation, el Instituto Arcor Brasil trabaja para brindar mejor calidad de vida a niños y adolescentes en situación de riesgo de violencia, abuso y explotación sexual. Actualmente más de 400 empresas están adheridas al Pacto Empresarial firmado en 2006 contra la explotación sexual de niños y adolescentes en las rutas brasileñas. En 2008, el Instituto continuó trabajando en la campaña “En la mano correcta”, presentando el Programa a más de 40 socios transportistas de Arcor Brasil que operan en la región de Campinas, y ratificando su compromiso de adoptar estas medidas y directrices en todos los eslabones de su red de relaciones.

### ■ Aliança Interage, para el desarrollo del Nordeste

En 2008, el Instituto Arcor Brasil consolidó su participación en la *Aliança Interage*. Esta institución pública establecida en 1999, reúne a organismos de cooperación internacional, fundaciones e instituciones privadas con el objetivo de crear las condiciones necesarias para el fortalecimiento institucional de la trama social del nordeste brasileño, a través del desarrollo sostenible de políticas y acciones en la región.

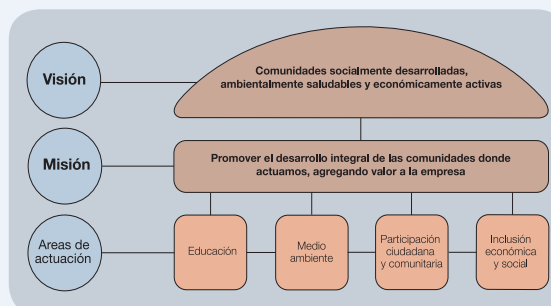
Junto a esta Institución, se desarrolló el “Portal de la movilización” (<http://portalmobilizar.cesar.org.br>), un innovador medio de comunicación pionero en la recopilación de información sobre la movilización de recursos financieros, materiales y técnicas, para fortalecer las organizaciones sociales que trabajan para el desarrollo sostenible del Nordeste. En 2008, entre otras acciones de interacción, el portal puso en marcha el Premio de Movilización de Asociaciones para el Desarrollo Solidario del Nordeste.<sup>23</sup>

(23) Para más información sobre las iniciativas desarrolladas por el Instituto Arcor Brasil visitar la página web [www.institutoarcor.org.br](http://www.institutoarcor.org.br).

## Destacados

# 2008

**Articulación de la inversión social del Grupo Arcor con distintas áreas corporativas, desarrollando iniciativas para prevención y erradicación del trabajo infantil, cuidado ambiental, compras inclusivas responsable, y fortalecimiento de la calidad educativa.**



**Ampliación de las oportunidades educativas para la infancia en nuevas regiones de Brasil.**

**Implementación del Programa de Relaciones con la Comunidad para gestionar de manera orgánica todas las acciones que desarrollan las bases del Grupo Arcor en las poblaciones donde actúan.**



**Desarrollo por segundo año consecutivo del estudio "El Barómetro de la Deuda Social de la Infancia. Condiciones de vida de la niñez y adolescencia" junto a la Universidad Católica Argentina.**

## Desafíos

# a futuro

**Conformar nuevos comités locales de relaciones con la comunidad e implementar las estrategias diseñadas para gestionar las relaciones comunitarias en las bases del Grupo Arcor.**



**Consolidar los programas de inversión social articulados con otras áreas de la compañía.**

**Continuar promoviendo iniciativas para desarrollar oportunidades educativas para la niñez en Argentina y Brasil.**



**Fortalecer la articulación y el intercambio con entidades públicas y privadas, y continuar promoviendo iniciativas para lograr el ejercicio efectivo de los derechos del niño.**

# Capítulo 6

## Proveedores, clientes y consumidores

**Gestión sustentable en la cadena de valor**

**Pág. 67**

**Compromiso con la calidad del producto**

**Pág. 67**

**La relación con los proveedores**

**Pág. 68**

**La relación con los clientes**

**Pág. 72**

**La relación con los consumidores**

**Pág. 74**

**Destacados 2008 y desafíos a futuro**

**Pág. 76**





## GESTIÓN SUSTENTABLE EN LA CADENA DE VALOR

Con el objetivo de lograr la excelencia en sus productos y servicios, el Grupo Arcor trabaja para fortalecer la relación con sus proveedores, clientes y consumidores. Con cada uno de ellos busca construir relaciones de confianza a largo plazo, promoviendo la corresponsabilidad social en la cadena de valor.

## COMPROMISO CON LA CALIDAD DEL PRODUCTO

Emplear altos estándares de calidad es un compromiso clave que rige la conducta empresarial del Grupo Arcor. Para ello, desarrolla las siguientes acciones que atraviesan a toda la cadena de valor:

- Gestiona su producción con sistemas de calidad y seguridad alimentaria internacionales incorporados en el Sistema de Gestión Integral.
- Invierte en equipos de tecnología de última generación e inspección periódica para que se encuentren en las mejores condiciones.
- Monitorea la relación entre clientes y proveedores internos para minimizar los defectos y maximizar el rendimiento de los insumos.
- Mantiene los procesos estandarizados y bajo control para garantizar el cumplimiento de los requisitos del producto a través del Sistema para el Aseguramiento de la Calidad.

Durante 2008 se continuó trabajando a través de un enfoque integral y preventivo para mejorar la calidad de los productos y servicios. Se realizaron dos reuniones de calidad con todos los referentes del Grupo Arcor, y campañas específicas de acuerdo a la necesidad de cada planta o negocio.

## SISTEMA INFORMÁTICO SPAC

El SPAC (Sistema Para el Aseguramiento de la Calidad) es el sistema informático utilizado por las plantas del Grupo para la recolección, almacenamiento y evaluación de datos de control de calidad; la evaluación de proveedores; el análisis estadístico y para el archivo y control de especificaciones técnicas.



Durante 2008 se intensificaron los trabajos sobre la nueva plataforma, la cual actualmente contiene la información referente a la evaluación de los proveedores y las especificaciones técnicas de los materiales productivos utilizados en la empresa, con un formato unificado entre todos los negocios del Grupo Arcor.

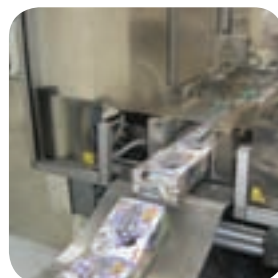


También se diseñaron, los módulos necesarios para la recolección y análisis de datos de calidad cuya implementación está planificada para el año 2009.

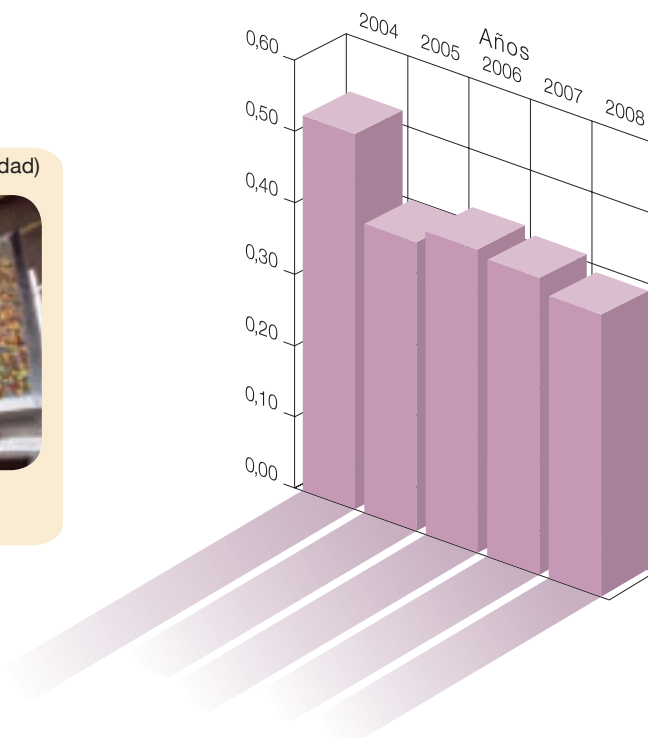
## TRATAMIENTO Y REDUCCIÓN DE DEFECTOS

Durante el año 2008 se continuó trabajando en la consolidación del Sistema de Gestión Integral, enfatizando el rol de los operadores del proceso para garantizar el cumplimiento de los parámetros de calidad definidos.

Para evitar los defectos, se realizaron acciones preventivas de inspección sobre las materias primas, el proceso, los equipos y el producto. Esto, sumado al mantenimiento de las condiciones básicas de los equipamientos y procesos, a la gestión temprana en nuevos productos y equipos y a la implementación, de diversas técnicas de tratamiento de defectos por parte de los equipos de planta, se ve reflejados en una reducción sostenida del Indicador de Reclamos de Consumidores en los últimos tres años:



## Índice de Reclamos de Consumidores





A fin de garantizar la reducción de este Índice a futuro, en el marco del SGI se continuará con el plan de implementación, certificación y mantenimiento de las normas de calidad y seguridad alimentaria en las plantas.

Otras actividades de prevención de defectos están enfocadas al trabajo con los proveedores de materias primas, con el objetivo de disminuir la variabilidad en las características de calidad de los insumos utilizados, a través de estrategias sustentables de mejora continua.



Además, está previsto profundizar y desarrollar nuevas metodologías de Gestión Temprana de Equipos y Productos, que involucran a todas las actividades de prevención de problemas en las etapas previas a la

puesta en marcha de una línea de producción o un nuevo producto.

Todas estas actividades de mejora en los procesos productivos tienen un impacto integral, mejorando no solo la calidad de los productos, sino también la eficiencia de los procesos y su impacto ambiental, entre otros aspectos.

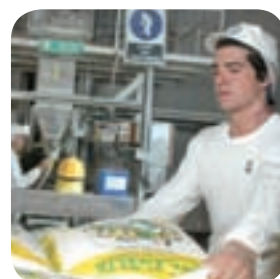


## LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

**Como primer eslabón de la cadena productiva, los proveedores son clave en la elaboración de productos de calidad y en el desarrollo de una cadena de valor responsable.**

Durante 2008 el Grupo Arcor adquirió más de 35.000 ítems a proveedores de materias primas, materiales de empaque, elementos auxiliares y servicios. La mayor parte de estas compras, se concentró en Pequeñas y Medianas

Empresas (PyMES), apoyando de esta manera a un motor esencial de crecimiento económico.



Asimismo la compañía también continúa promoviendo la corresponsabilidad social y ambiental, desarrollando acciones para consolidar iniciativas socialmente responsables en la cadena de valor y multiplicar las buenas prácticas hacia otros segmentos del mercado en los que interactúan sus proveedores.

### Proveedores del Grupo Arcor <sup>24</sup>

	AÑO 2007	AÑO 2008
<b>CANTIDAD TOTAL DE PROVEEDORES ACTIVOS</b>	<b>10.903</b>	<b>15.101</b>
<b>PARTICIPACION DE PROVEEDORES SEGUN RUBRO</b>		
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>52,6 %</b>	<b>41,3 %</b>
<b>AUXILIARES Y BIENES DE USO</b>	<b>12,1 %</b>	<b>10,6 %</b>
<b>EMPAQUE</b>	<b>18,4 %</b>	<b>14,4 %</b>
<b>SERVICIOS</b>	<b>16,9 %</b>	<b>33,7 %</b>
<b>PARTICIPACION DE PROVEEDORES SEGUN TAMAÑO</b>		
<b>GRANDES EMPRESAS</b>	<b>3,65 %</b>	<b>3,5 %</b>
<b>PYMES</b>	<b>96,35 %</b>	<b>96,5 %</b>

(24) En 2008 se cambió la metodología de sistematización de los datos de proveedores, incluyendo a la totalidad de las empresas del Grupo. Ningún proveedor concentra más del 5,2 % del volumen total comprado.

## EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES

El Grupo Arcor evalúa, selecciona, y desarrolla a sus proveedores siguiendo criterios que dan forma a su política de abastecimiento. A través de un proceso progresivo a estos criterios se están incorporando, ítems relacionados a la RSE, considerando aspectos sobre el público interno y la gestión ambiental.

La evaluación de proveedores de materiales productivos contempla dos instancias:

- la evaluación inicial, realizada para dar de alta un proveedor, donde se analizan aspectos funcionales, comerciales y de seguridad alimentaria y,

- la evaluación sistemática de cumplimiento con los requisitos de la empresa, que se realiza sobre los proveedores aprobados, en cada partida recepcionada.

La evaluación referida a seguridad alimentaria, se registra en un módulo del sistema informático SPAC que se denomina Índice de Potencial de Proveedor (IPP), donde a través de una encuesta predefinida se evalúa, como un requisito para su aprobación, la confiabilidad del proveedor para prevenir la contaminación del alimento. En los casos en los cuales no se alcanza el puntaje requerido, pero el proveedor está interesado en mejorar, el área de calidad lo asesora y acompaña en la confección de un plan de acción para desarrollar las oportunidades de mejora detectadas. Se acompaña la implementación del plan hasta realizar una nueva auditoría para habilitarlo como proveedor.



Durante el año 2008 se trabajó desde cada negocio para alcanzar con la auditoría a todos los proveedores actuales y potenciales de materias primas y material de embalaje. También se desarrolló una metodología unificada para la evaluación y calificación de proveedores que elaboran productos con marcas de Arcor, asegurando el cumplimiento de los requisitos de producción acordes a los estándares del Grupo.

Por otro lado, para avanzar en el fortalecimiento de la relación entre la empresa y sus proveedores, durante 2008 se seleccionó un grupo de cuatro proveedores estratégicos que tienen un alto rendimiento en el IPP y aportan un producto que es crítico para el negocio. En el marco del programa de desarrollo de estos proveedores estratégicos, se llevaron a cabo seminarios para generar vínculos más estrechos entre las partes. Estos se orientaron a desarrollar aspectos que incluyen la confiabilidad del proveedor, las certificaciones en calidad, temas de RSE, adelantos tecnológicos y la optimización de la logística, lo cual redundó en mejoras sensibles de calidad y costos para ambos.

## PROGRAMA DE RSA CON PROVEEDORES

Durante 2008 Arcor continuó generando prácticas innovadoras de RSE con proveedores y promoviendo la corresponsabilidad en las cadenas de valor con las que ellos interactúan.

A través del Programa de RSA con Proveedores, la compañía siguió trabajando estratégicamente en tres ejes:

1. Sensibilización y capacitación
2. Inclusión progresiva de pautas de RSE en los procesos de selección, calificación y evaluación de proveedores
3. Proyectos específicos de compras responsables

### Sensibilización y capacitación

Con estas acciones, Arcor busca alinear a sus proveedores con las prácticas de RSE y con los criterios de contratación establecidos por la empresa. En 2008 los principales avances fueron:

- Se incluyeron 10 mensajes de sensibilización en las órdenes de compra emitidas por Arcor SAIC con el objetivo de difundir aspectos importantes de la RSE.

- Se cumplió con la primera edición del **Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para Proveedores**. En esta primera edición se invitó a 30 pymes de la región central del país, que asis-



tieron a diferentes encuentros de capacitación e intercambio. Lo más destacable del año, fue que los participantes armaron sus propios planes de RSE, que incluyeron entre otras acciones: elaboración de su código de ética, iniciativas para el consumo racional de la energía, actividades de cuidado para sus empleados y proyectos de impacto comunitario.



## Incorporación progresiva de pautas de RSE en los procesos de selección, calificación y evaluación de proveedores

Durante 2008 Arcor continuó con el plan progresivo de suscripción de los proveedores actuales a la Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable. Lanzada en 2007, esta Carta es un decálogo de valores vinculados a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, a las normas internacionales de trabajo definidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a las mejores prácticas empresarias.<sup>25</sup>



La adhesión a la carta también es un requisito para dar de alta a cada nuevo proveedor y tiene como objetivo comprometer a la cadena de suministro con el desarrollo de la sociedad. En 2008 más de 1.200 proveedores adhirieron a este compromiso.

Esta iniciativa, conjuntamente con la inclusión de temas específicos de RSE dentro del Cuestionario Inicial a proveedores, muestra el compromiso del Grupo con integrar prácticas responsables en la gestión integral de su cadena de valor.

## Proyectos específicos de Compras Responsables

### ***Programa de Compras Inclusivas Responsables***

Inspirado en la experiencia con la Cooperativa de Trabajadores Unidos, en 2006 Arcor lanzó el Programa de Compras Inclusivas Responsables con el objetivo de incluir en la cadena de suministros de la empresa a emprendimientos productivos de grupos sociales vulnerables.



A través de esta iniciativa se busca fomentar el crecimiento de las economías locales, mejorar la calidad de vida de grupos excluidos, fortalecer las relaciones comunitarias, consolidar valores culturales como la equidad, la tolerancia y el aprendizaje compartido, y transferir conocimientos.

Durante 2007 se implementaron dos pruebas piloto que permitieron ajustar el Programa, destacando la importancia de contar con intermediarios del ámbito de las organizaciones sociales y la necesidad de que los potenciales proveedores posean un mínimo de experiencia comercial y productiva.

En 2008, se produjo un gran avance: como parte de sus objetivos de desempeño los compradores del rubro denominado “materiales auxiliares” tuvieron que realizar “Compras Inclusivas Responsables” en el transcurso del año.

Para ello, se diseñó una metodología de trabajo que incluyó un documento conceptual con una breve introducción al tema, una evaluación ex-ante para orientar a cada comprador en la identificación y selección de posibles proveedores que se ajusten a los criterios definidos por el Programa, y una evaluación ex-post para sistematizar la experiencia.

(25) Este documento fue desarrollado junto a otras empresas en el marco de la mesa técnica Cadena de Valor del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina.

### Reactivación Productiva de la Cooperativa de Trabajadores Unidos

El Programa de Reactivación Productiva, destinado a la Cooperativa de Trabajadores Unidos (CTU)<sup>26</sup> de Campo Herrera, Provincia de Tucumán, Argentina, fue el camino que eligió el Grupo Arcor para mejorar la competitividad y el crecimiento industrial de uno de sus principales proveedores de azúcar.

Desarrollado de manera conjunta entre Arcor, la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el gobierno de Italia, el proyecto buscó, desde sus inicios, fortalecer una estructura de trabajo a través del apoyo estratégico, operativo y organizacional de cada uno de los actores involucrados.

En 2008 culminó una fase de cinco años de apoyo a la CTU con importantes avances que incluyen:

- La diversificación de la producción con la incorporación de frutillas.
- La optimización del establecimiento, con un fuerte crecimiento en la superficie sembrada de caña de azúcar.
- El fortalecimiento de la capacidad de liderazgo y conducción de la CTU a través del Programa de Formación para Dirigentes.
- El fortalecimiento de los vínculos con los clientes principales.
- La participación en la Feria SANA en Bologna, Italia, con el objetivo de iniciar un proceso de apertura al exterior.
- La construcción de un nuevo empaque de frutillas con un depósito de fertilizantes y agroquímicos.
- La certificación bajo normas de calidad BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) en los tres cultivos (caña de azúcar, frutillas y limones) y BPM (Buenas Prácticas en Manufactura) para el empaque de frutillas.

Además, se estableció la escuela de Campo Herrera, creada por un socio fundador de la Cooperativa, a la cual asisten los hijos de sus titulares. Actualmente, un total de 2.200 familias de la población de Campo Herrera participan y son beneficiadas por la CTU.



### Proyecto de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil

El objetivo del Proyecto de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil es involucrar a la cadena de valor de la empresa en la prevención y erradicación del trabajo infantil a través de un plan de acción cuya primera etapa se está desarrollando entre 2006 y 2010 con tres ejes centrales:

- **Apoyo a estudios e investigación:** a través de la participación en relevamientos, mapeo de programas y financiamiento de investigaciones en el tema.
- **Movilización e incidencia en la temática:** en junio de 2007, junto a más de 60 empresas de primera línea, Arcor conformó la **Red de Empresas contra el Trabajo Infantil**, de la cual integra el Comité Directivo. En esta línea, la empresa también ha promovido activamente la conformación de un Espacio de Empresas Comprometidas desarrollado en Mendoza, a fin de trabajar mancomunadamente con actores locales. Un componente central de estos ámbitos de articulación, es la sensibilización y capacitación en el tema. Así, en 2008, se coordinaron en el marco de la red, actividades de formación en San Juan y Buenos Aires. También, en la provincia de Mendoza, junto a Valos, Bodegas de Argentina y Cafim, se realizaron dos encuentros de capacitación y tres de intercambio de experiencias comunitarias entre empresas.

En la línea de comunicación, Arcor ha promovido activamente la campaña desarrollada en el marco de la Red, en conmemoración al 12 de junio (Día Mundial de la lucha contra el Trabajo Infantil).

- **Intervención comunitaria:** mediante esta línea de trabajo, Arcor ha avanzando en el desarrollo de estrategias de intervención comunitaria en las localidades de San Martín y Villa Seca (Mendoza), y Pocitos (San Juan).



## LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Con una red de distribuidores de categoría mundial y otros canales de comercialización que incluyen a supermercados y mayoristas, la estrategia de distribución del Grupo Arcor es una de sus mayores fortalezas.

A través de sus clientes, el grupo lleva sus productos a los consumidores con eficiencia, amplia cobertura y la mejor calidad.

### Clientes del Grupo Arcor 2007-2008<sup>27</sup>

	MAYORISTAS	SUPERMERCADOS	DISTRIBUIDORES OFICIALES	VENDEDORES	PUNTOS DE VENTAS VISITADOS
AÑO 2007	2.218	1.012	446	4.531	724.897
AÑO 2008	2.244	1.537	379	6.300	724.533

### Clientes del Grupo Arcor por país 2008

PAÍS	MAYORISTAS	SUPERMERCADOS	DISTRIBUIDORES OFICIALES	VENDEDORES	PUNTOS DE VENTAS VISITADOS
ARGENTINA	440	31	153	2.931	245.333
BRASIL	1.007	1.467 <sup>28</sup>	103	2.006	243.879
MÉXICO	170	7	30 <sup>29</sup>	550	75.000
CHILE	344	25	34	408	56.321
PERU	283	7	59	405	104.000

## INTEGRACIÓN Y COMUNICACIÓN

Durante 2008 se continuó desarrollando canales de contacto y actividades para fortalecer la relación con los clientes.

A través de la revista institucional Tiempo de Encuentro Arcor llegó a los clientes de distintos países, y además realizó además, viajes con clientes estratégicos para que conozcan las plantas del Grupo. A su vez, a lo largo de 2008 la empresa respondió a los diversos requerimientos en materia de RSE de sus clientes.



Asimismo, en los últimos años, ArcorNet ha profundizado la relación con los clientes, convirtiéndose en la plataforma comunicacional más importante. Denominada técnicamente B2B, es una de las más completas del mercado por su capacidad de contenidos y sus posibilidades de interrelación operacional, haciendo más eficientes los circuitos de ventas y la calidad del servicio. En 2008 se realizaron más de 14.000 transacciones por mes y 4.000 consultas diarias, potenciando sus funcionalidades vigentes, con una actualización de tecnología que genera una reducción en el costo de mantenimiento, entre otros aspectos.

En el marco de este plan de integración y con el objetivo de seguir consolidando la red de distribuidores, se encuentra en desarrollo el proyecto "Red Siglo XXII". Este proyecto, uno de los más ambiciosos, contribuye a la integración a

través de información unificada y oportuna, la estandarización de procesos y la optimización de la gestión, para potenciar una de las redes comerciales más importantes del país. Actualmente, está muy avanzada la etapa que establece un único sistema de gestión que posibilita la generación de información homogénea.



Dentro del Proyecto "Red Siglo XXII" se destacan dos módulos: el que permite el intercambio de información diaria y el que realiza la automatización de la fuerza de venta de los distribuidores alcanzando a más de 3.000 vendedores que llegan a unos 250.000 puntos de venta distribuidos en todo el país.

En Brasil, los distribuidores recibieron la publicación Impulso y la revista Distriarcor, un canal de comunicación directa con ellos. Además, cuentan con un Servicio de Atención al Cliente de Logística, y Hable Trade, un sitio para la comunicación entre comercio y distribución. La Convención Nacional de Ventas y las cuatro giras de lanzamientos de productos en 2008, constituyeron otros espacios de integración. Por otro lado, se convocó a los clientes a participar en una operación de emergencia por fuertes inundaciones en la zona de Santa Catarina, con el objetivo de recaudar donaciones de alimentos, ropa, agua, productos de higiene, entre otros.

En el resto de los países donde opera, la compañía cuenta con un sistema de comercialización que combina distribuidores oficiales con distribuidores no exclusivos, supermercados y otros canales mayoristas.

(27) Los datos corresponden a la red de distribución de los países con presencia industrial: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. En el resto de los países donde opera, la compañía cuenta con un sistema de comercialización que combina distribuidores oficiales, con distribuidores no exclusivos, supermercados y otros canales mayoristas.

(28) En 2008 se cambió la metodología de medición del indicador.

(29) Corresponde a distribuidores estratégicos



### Brasil: iniciativas para mejorar el servicio al cliente

En el marco del PECAM (Programa de Excelência de Cadeia de Atendimento ao Mercado) durante 2008 se profundizaron las iniciativas desarrolladas en 2007 para fortalecer los procesos operativos y logísticos en toda la cadena de servicio al cliente. Estas incluyeron la construcción de los Centros de Distribución en Recife y Campinas, la implementación de una nueva estrategia y estructura de transportes y de un área estratégica de Servicio al Cliente.

En Perú, se inició el proceso de Distribución oficial en Provincias, llegando a 59 distribuidores y se realizó un proceso más activo de comunicación entre los mismos y las áreas administrativas de la filial. También se mejoró el nivel de servicio a los distribuidores, aumentando la frecuencia de despacho, y se redujo el número de cuentas por supervisor de Arcor, generando mayor contacto con cada uno. A través del nuevo equipo de Auditoría de Mercado se brindó más información, y se continuó con el envío de las circulares de ventas y los estados de cuenta.



Además, al igual que en México se realizó, la Convención Nacional de Ventas y actividades de fidelización para el día del vendedor en todas las distribuidoras del país.

En Chile se realizó Arcor-DEU Tour 2008 en cuatro ciudades, reuniendo a todos los integrantes de la red de distribución en el país para presentar los principales lanzamientos del año y el Proyecto de Muebles y Exhibidores 2008, con el nuevo mobiliario a colocar en el país. Se mantuvieron las reuniones periódicas con distribuidores y la comunicación telefónica a través del Equipo de Asistentes de Ventas.

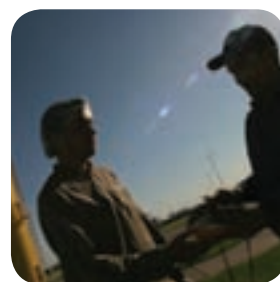


### CAPACITACIÓN

Durante 2008 Arcor continuó desarrollando actividades de capacitación para potenciar la red comercial. En Argentina se hicieron actividades de formación en Cuyo, Rosario, Litoral, Noroeste y región Centro, incluyendo jornadas de capacitación para profesionalizar las estructuras y la gestión de distintas distribuidoras.

En Brasil, dentro del Programa de Excelencia se reforzaron los principios y valores de Arcor y las herramientas para la planificación y el cumplimiento de objetivos. Esto permitió mejorar los resultados de la evaluación de los distribuidores que se realizó en el marco de este Programa.

En Perú, se continuó con los procesos de capacitación para los distribuidores oficiales en temas como costos, manejo administrativo y logístico. Además, se brindó formación en los valores y principios de Arcor a las estructuras comerciales.



En Chile, las capacitaciones se focalizaron en los supervisores de ventas y los supervisores de los distribuidores de todo el país. Se desarrollaron diversos temas: administración del tiempo, selección del personal, trabajo en equipo y planificación, entre otros.

### Mirando al futuro: Programa de Dirección de Distribuidores Arcor

En conjunto con la Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE), el Grupo Arcor lanzó en 2008 el Programa de Dirección de Distribuidores Arcor (PDDA). El objetivo de esta iniciativa innovadora es fomentar y acompañar el desarrollo profesional de la red de distribuidores de la empresa, fortaleciendo herramientas de conducción y gestión que servirán para afrontar los desafíos por venir.

La experiencia de Arcor y sus distribuidores se unió a la trayectoria de los profesionales del IAE para crear este programa a medida. A través de una dinámica de trabajo en equipo y de discusión de casos reales, los participantes desarrollaron técnicas para optimizar la contabilidad, las finanzas y la logística de sus organizaciones, y mejorar las competencias de liderazgo, manejo de equipo y toma de decisiones.

También se incluyó un módulo sobre dirección de empresas familiares y otro sobre RSE, en el marco del cual se realizó un relevamiento de las prácticas de los distribuidores en esta materia.

Durante 2008 un total de 98 distribuidores del Interior del país, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires realizaron el Programa. Además participaron los colaboradores de Arcor que tienen como responsabilidad la gestión directa de esos distribuidores.



Según Walter Gutiérrez de la Distribuidora Matidol, “Arcor está mirando hacia el futuro y nos alienta a que la red trabaje del mismo modo, generando planes y yendo siempre por más.”

Para Oscar Muriel de la Distribuidora Muriel, esta iniciativa superó ampliamente sus expectativas: “gracias a esta experiencia comprendimos que no se trata sólo de números, sino que una empresa son las personas. Por eso valoro mucho algunas de las herramientas de recursos humanos y comunicación en las que pudimos profundizar. Ahora el desafío es ir a fondo.”

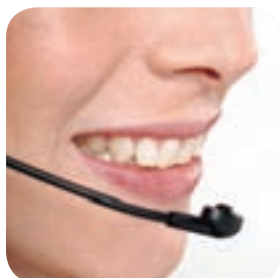
## LA RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES

**A través de una gestión responsable que incluye espacios de información transparentes canales de escucha y eventos de interacción, Arcor busca ofrecer la mejor calidad al mejor precio con el mejor servicio.**

## COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL CONSUMIDOR

El Servicio de Atención al Consumidor (SAC) es una de las principales vías del Grupo Arcor para escuchar las consultas y reclamos de los consumidores. En 2008 más de 128.900 llamados fueron atendidos en los SAC de los distintos países donde opera.

Desde la Argentina, el Grupo escucha también a sus consumidores de Uruguay, Paraguay y Bolivia, y brinda asesoramiento a las distintas filiales sobre temas relacionados al consumidor.



Durante 2008 se re-certificó la ISO 9001:2000 del SAC y se realizaron dos auditorías internas. Se recibieron un total de 32.505 consultas, un 84% por vía telefónica y el resto vía e-mail, y todas fueron resueltas de acuerdo a los procesos establecidos.

Además, se continuó con el newsletter electrónico Club de Amigos, un boletín con información sobre temas de interés y promociones vigentes enviado a una base de datos de usuarios registrados en la página



web para conocer sus intereses, expectativas y hábitos de consumo. La página web incorporó un listado de productos aptos para celíacos, actualizado permanentemente al igual que la información nutricional.

En base a las experiencias con consumidores generadas en el SAC de Argentina desde el año 2001, el modelo del Día del Consumidor se replicó durante el 2008 con dos formatos diferentes: una jornada anual con 50 consumidores en la que participaron distintas áreas de la empresa para transmitir los valores y principios de Arcor y conocer la satisfacción de los consumidores; y jornadas bimestrales en las que se realizaron degustaciones e indagaron las preferencias de consumo de acuerdo a los requerimientos de cada negocio. También en este marco, durante 2008 se creó en Brasil el Comité de Consumidores Arcor, realizando la primera reunión en las instalaciones de la empresa para conocer sus expectativas y transmitir los valores del Grupo. Además, se desarrollaron diversos concursos, lanzaron nuevos sitios web específicos, y enviaron newsletters para estar en contacto con los consumidores.

En este período el SAC de Brasil recibió un total de 95.657 consultas, reclamos, críticas, elogios y sugerencias. El 67% de los llamados se contestaron con una respuesta telefónica informatizada, 23% fueron resueltos por atención telefónica personal, y el 10% restante vía e-mail.

## Ética y transparencia en la comunicación comercial

Con este objetivo, el Grupo Arcor adhirió voluntariamente, entre otras, a las siguientes iniciativas:

- Asociación Argentina de Marketing
- Consejo de Autorregulación Publicitaria
- Consejo Publicitario Argentino
- Código de Ética de Autorregulación Publicitaria de Argentina
- Asociación Brasileira de Anunciantes
- Instituto de Defesa do Consumidor de Brasil

Desde el SAC de Argentina se delinearon políticas y procedimientos comunes y se capacitó a los SAC de Brasil y la Región Andina para la implementación de Gestar, un sistema para unificar la información recabada y el circuito de reclamos en el Grupo. Este permitirá mejorar la atención al consumidor y la respuesta ante reclamos.



El SAC de la Región Andina recibió 752 llamados, otorgando una respuesta en el 100% de los casos. Además se creó un banner en el sitio web con las preguntas más frecuentes de los consumidores, agilizando las respuestas a las inquietudes de quienes contactan a la empresa.

### Luz, Cámara, Cine Móvil Aymoré

Gracias a una iniciativa desarrollada por el Equipo de Marketing de Galletas Aymoré, durante seis meses, el camión Cine Móvil Aymoré recorrió 8.000 kilómetros para acercar el cine a 60 ciudades de los estados de Minas Gerais, Espírito Santo y Rio de Janeiro, Brasil.

Así, más de 75.000 personas disfrutaron de las películas gratuitas pensadas para toda la familia. Se buscó llevar cultura y diversión a chicos y grandes de comuni-



tidades que no cuentan con cine. Dos de las siete funciones diarias fueron realizadas para entidades benéficas y otra para alumnos en escuelas públicas. Para muchas personas, esta fue su primera experiencia del cine.

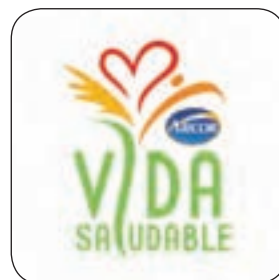
### COMPROMISO DEL GRUPO ARCOR A FAVOR DE HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE

En 2007 Arcor desarrolló este compromiso para promover una mejor calidad de vida de los colaboradores, consumidores y la sociedad en general, a través de acciones que incluyen la promoción de una alimentación equilibrada, la actividad física, el abandono de adicciones, y una revisión paulatina de las sustancias y procesos que intervienen en la elaboración de alimentos.

Para implementar en la empresa las acciones a realizar bajo este compromiso, se formó un Comité multidisciplinario de Hábitos de Vida Saludable, que desde su lanzamiento exploró las iniciativas a desarrollar.

Durante 2008 se realizaron diversas jornadas de capacitación para analizar cómo incorporar las siguientes líneas de acción en las actividades de la compañía: evaluación de las propiedades nutricionales de los productos, mejora del perfil nutricional de los productos, y desarrollo de líneas de productos nutricionalmente equilibrados y productos modificados en grasas, azúcares, sal y nutrientes esenciales.

A su vez, se trabajó para coordinar esta iniciativa con otros programas de la empresa, incluyendo las acciones de calidad de vida laboral. Se creó también una sección en la Intranet dedicada a la vida saludable



donde se publica periódicamente información sobre el tema.

### Turrón con causa social

En 2008 el Grupo Arcor lanzó en conjunto con UNICEF Argentina y la fundación Arcor una campaña a favor de la educación infantil, promoviendo al mismo tiempo hábitos de alimentación saludable.

Con la compra de un turrón de edición limitada, fortificado con vitaminas A, C y D, se colaboró con los proyectos educativos que UNICEF lleva adelante en Argentina para bajar los niveles de repitencia en primer grado. Además, junto a Fundación Arcor, se realizó la promoción "Ganate un cine para tu escuela", que premió a las escuelas que juntaron la mayor cantidad de envoltorios, entregando un total de 19 cines escolares compuestos por equipamiento multimedia, películas y material didáctico para docentes.



## Destacados

# 2008

**Elaboración de planes de RSE para pymes del interior de país en el marco del Primer Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para Proveedores del Grupo Arcor.**



**Lanzamiento del Cine Móvil Aymoré para acercar el cine a más 75.000 personas en 60 ciudades de los estados de Minas Gerais, Espírito Santo y Rio de Janeiro, Brasil.**

**Lanzamiento del Programa de Dirección de Distribuidores Arcor junto con la Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE) para acompañar el desarrollo profesional de la red de distribuidores de la empresa.**



**Lanzamiento del Proyecto Turrón junto a UNICEF a favor de la educación infantil y la promoción de hábitos de alimentación saludable.**



## Desafíos

# *a futuro*

Continuar con el desarrollo de iniciativas en el marco del Compromiso del Grupo Arcor a favor de Hábitos de Vida Saludable para promover una mejor calidad de vida de los colaboradores, consumidores y la sociedad en general.



Continuar trabajando a través de un enfoque integral y preventivo para mejorar la calidad de los productos y servicios del Grupo Arcor.

Extender el Programa de Dirección de Distribuidores Arcor al total de distribuidores exclusivos del Grupo en Argentina.



Replicar el Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para Proveedores en otras regiones de Argentina.





## LINEAMIENTOS GRI Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS



Este Reporte de Sustentabilidad 2008 fue elaborado aplicando el Nivel “C” de los lineamientos de la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (*Global Reporting Initiative - GRI*).

En Octubre 2006 GRI lanzó su tercera generación de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad, llamada la Guía “G3”. Esta Guía fue elaborada con una participación “multi-stakeholder”, ampliando su credibilidad y dándole mayor rigurosidad como herramienta de rendición de cuentas. Para más información sobre GRI entrar en [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

A continuación se encuentra la Tabla de Indicadores GRI donde se indican las páginas del Reporte en las cuales se responden los indicadores. A través de esta tabla también se presenta el cumplimiento de Arcor de los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas y el compromiso con realizar cada año la Comunicación sobre el Progreso (COP).

### Cumplimiento del Pacto Mundial de Naciones Unidas

Los indicadores marcados en color naranja muestran el cumplimiento de los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.



	Página
<b>1. Visión y estrategia</b>	
1.1 Declaración del máximo responsable.	7
1.2 Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	7, 9, 25-30, 42-43, 45, 54-55, 64-65, 76-77
<b>2. Perfil</b>	
<b>Perfil de la organización</b>	
2.1 Nombre de la organización.	11
2.2 Principales marcas, productos y/o servicios.	12-13, 17
2.3 Estructura operativa.	11, 82-83
2.4 Localización de la sede principal.	11, 82-83, 85
2.5 Países en los que opera.	11, 82-83
2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	16
2.7 Mercados servidos.	11-13, 72
2.8 Dimensiones de la organización informante.	11, 22, 33
2.9 Cambios significativos del periodo.	Nota 1
2.10 Premios y distinciones recibidos.	23
<b>3. Parámetros del Reporte</b>	
<b>Perfil del Reporte</b>	
3.1 Período cubierto por la información.	9
3.2 Fecha del Reporte anterior más reciente.	28
3.3 Ciclo de presentación de reportes.	28
3.4 Punto de contacto para cuestiones del reporte.	85
<b>Alcance y cobertura del Reporte</b>	
3.5 Proceso de definición del contenido.	28
3.6 Cobertura del Reporte.	9, 28
3.7 Existencia de limitaciones de alcance.	9, 28
3.8 Aspectos que puedan afectar la comparación informativa.	Nota 1
3.9 Técnicas de medición para elaborar los indicadores.	28, 52, Nota 2
3.10 Efectos de las correcciones de información de reportes anteriores.	Nota 2
3.11 Cambios significativos respecto a períodos anteriores sobre alcance y cobertura.	79, Nota 2

	Página
<b>Índice del contenido GRI</b>	
3.12 Localización de contenidos identificando las páginas o enlaces web.	79
<b>Verificación</b>	
3.13 Política y práctica sobre verificación externa.	NA
<b>4. Gobierno, compromisos y participación con los grupos de interés</b>	
<b>Gobierno</b>	
4.1 Estructura de gobierno.	16
4.2 Características de la presidencia del Consejo.	Nota 3
4.3 Consejeros independientes o no ejecutivos.	16
4.4 Comunicación entre accionistas y empleados, y el máximo órgano de gobierno.	16, 39
4.5 Vínculo entre la retribución de los directivos y ejecutivos y el desempeño de la organización.	16
4.6 Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	17
4.7 Capacitación de los miembros del Consejo en temas de sostenibilidad.	Nota 4
4.8 Declaración, misión, valores y códigos sobre sostenibilidad.	14-15
4.9 Evaluación del desempeño de la organización sobre sostenibilidad por parte del Consejo.	NR
4.10 Evaluación del propio Consejo en temas de sostenibilidad.	NR
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>	
4.11 Principio de precaución.	17-21, 45-52, 75
4.12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados en la comunidad.	23, 57-63
4.13 Principales asociaciones a las que pertenezca y grado de implicación.	23
<b>Participación de los grupos de interés</b>	
4.14 Relación de grupos de interés de la organización.	28-29
4.15 Procedimiento para la definición de los grupos de interés.	28-29
4.16 Enfoques utilizados para la participación de los grupos de interés.	28-29

4.17	Aspectos de interés surgidos de la participación de los grupos de interés.	20, 28-29, 36, 39, 41, 51, 58, 69, 73-74
------	----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------

**INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO****Desempeño económico**

EC1 (P)	Principales magnitudes económicas	22
EC2 (P)	Consecuencias financieras, otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático.	45, 47-48, 51,
EC3 (P)	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	Nota 5
EC4 (P)	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	N/R

**Presencia en el mercado**

EC5 (A)	Rango entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local.	N/R
EC6 (P)	Política, prácticas y proporción de gasto con proveedores locales.	Nota 6
EC7 (P)	Procedimientos para la contratación y proporción de altos directivos locales.	Nota 7

**Impactos económicos indirectos**

EC8 (P)	Inversiones en infraestructura y servicios para el beneficio público.	57-64, 75
EC9 (A)	Entendimiento, descripción y alcance de impactos económicos indirectos significativos.	22, 33, 68, 70-71, 75

**INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE****Empleo**

LA1 (P)	Desglose de empleados por tipo de empleo, contrato y región.	33
LA2 (P)	Nº total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	33
LA3 (A)	Beneficios sociales para empleados con jornada completa.	39-40

**Relaciones empresa/trabajadores**

LA4 (P)	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	33
LA5 (P)	Período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos.	Nota 8

**Salud y seguridad en el trabajo**

LA6 (A)	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud.	45
LA7 (P)	Tasas de ausentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y nº de víctimas mortales.	52
LA8 (P)	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de enfermedades graves.	41
LA9 (A)	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	Nota 8

**Formación y educación**

LA10 (P)	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	35-38
LA11 (A)	Programas de gestión de habilidades y de formación continua a trabajadores.	34-38
LA12 (A)	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	34

**Diversidad e igualdad de oportunidad**

LA13 (P)	Órganos de gobierno corporativo y plantillas, por sexo, edad, pertenencia a minoría.	16
LA14 (P)	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, por categoría profesional.	Nota 9

**INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS****Prácticas de inversión y abastecimiento**

HR1 (P)	Porcentaje y nº total de acuerdos de inversión con cláusulas de derechos humanos.	N/R
HR2 (P)	Porcentaje de proveedores analizados en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas.	69-70
HR3 (A)	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con derechos humanos.	27

**No discriminación**

HR4 (P)	Nº total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	Nota 10
---------	---------------------------------------------------------------	---------

**Libertad de asociación y convenios colectivos**

HR5 (P)	Actividades contra la libertad de asociación y medidas correctoras.	Nota 11
---------	---------------------------------------------------------------------	---------

**Explotación infantil**

HR6 (P)	Actividades con riesgo de explotación infantil y medidas correctoras.	23, 29, 71
---------	-----------------------------------------------------------------------	------------

**Trabajos forzados**

HR7 (P)	Actividades con riesgo de trabajos forzados, no consentidos y medidas correctoras.	39-41, 51-52, Nota 12
---------	------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

**Prácticas de seguridad**

HR8 (A)	Porcentaje del personal de seguridad formado en derechos humanos.	N/R
---------	-------------------------------------------------------------------	-----

**Derechos de los indígenas**

HR9 (A)	Nº total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	N/A
---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

**INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD****Comunidad**

S01 (P)	Programas y prácticas para evaluar y gestionar impactos en las comunidades.	57-65
---------	-----------------------------------------------------------------------------	-------

**Corrupción**

S02 (P)	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos con la corrupción.	N/R
S03 (P)	Porcentaje de empleados formados en anti-corrupción.	27
S04 (P)	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Nota 13

**Política pública**

S05 (P)	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de lobbying.	23
S06 (A)	Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas.	Nota 14

**Comportamiento de competencia desleal**

S07 (A)	Nº total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopólicas y contra la libre competencia.	Nota 10
---------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

**Comportamiento normativa**

S08 (P)	Valor monetario de sanciones, multas y nº total de sanciones no monetarias por incumplimiento de leyes.	Nota 10
---------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

**INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO****Salud y seguridad del cliente**

PR1 (P)	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios evaluadas en la salud y seguridad de los clientes.	75
PR2 (A)	Nº total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios.	Nota 10

**Etiquetado de productos y servicios**

PR3 (P)	Procedimiento para la información y etiquetado de productos y servicios.	Nota 15
---------	--------------------------------------------------------------------------	---------

	Página
PR4 (A) Nº total de incumplimientos relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios.	Nota 10
PR5 (A) Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente.	72-75
<b>Comunicaciones de marketing</b>	
PR6 (P) Procedimiento y programa de cumplimiento con la normativa de comunicaciones de marketing.	74
PR7 (A) Nº total de incidentes por incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing.	Nota 10
<b>Privacidad del cliente</b>	
PR8 (A) Nº total de reclamaciones con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	Nota 10
<b>Cumplimiento normativo</b>	
PR9 (P) Coste de multas por incumplimiento de la normativa sobre suministro y el uso de productos y servicios.	Nota 10
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL</b>	
<b>Materiales</b>	
EN1 (P) Materiales utilizados, por peso o volumen.	N/R
EN2 (P) Porcentaje de materiales utilizados que son valorizados.	45-46
<b>Energía</b>	
EN3 (P) Consumo directo de energía por fuentes primarias.	45
EN4 (P) Consumo indirecto de energía por fuentes primarias.	45
EN5 (A) Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	45, 47-49
EN6 (A) Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía.	45, 47-49
EN7 (A) Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía.	47-48
<b>Agua</b>	
EN8 (P) Captación total de agua por fuentes.	46
EN9 (A) Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	Nota 16
EN10 (A) Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	N/R
<b>Biodiversidad</b>	
EN11 (P) Terrenos en propiedad, arrendados o gestionados de alto valor de biodiversidad en zonas no protegidas.	N/A
EN12 (P) Impactos en espacios naturales protegidos y no protegidos de alto biodiversidad.	N/A
EN13 (A) Hábitats protegidos o restaurados.	N/A

**Notas:**

- (1) Durante 2008 no se registraron cambios significativos en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.
- (2) Las aclaraciones sobre las técnicas de medición de datos y la re-expresión de información perteneciente a reportes anteriores se indican en las notas al pie de las tablas de indicadores a lo largo del Reporte.
- (3) El presidente del Directorio es CEO de la empresa.
- (4) La máxima conducción de la empresa participó en el proceso de comunicación de la Política de RSA y a través de reportes periódicos de la GRSA, se mantiene informada de los avances del tema en la empresa.
- (5) El personal jerárquico del Grupo Arcor está incluido en un esquema de Plan de Pensión de contribución definida. Al personal expatriado o localizado en otro país fuera de su lugar de residencia de origen, se le otorga un paquete de beneficios tendiente a cubrir el aspecto previsional de su traslado. A su vez, durante 2008 el beneficio de seguro de vida optativo se extendió al nivel de jefatura y gerentes operativos.
- (6) El Código de Ética y de Conducta del Grupo Arcor establece el compromiso de la empresa para priorizar a las poblaciones locales en la contratación de colaboradores y proveedores.
- (7) En todos los países donde opera la empresa, una gran proporción de los cargos directivos son ocupados por profesionales nativos.
- (8) La empresa cumple con la legislación vigente en la materia.
- (9) Los salarios se definen en función del cargo y desempeño, independientemente del género.
- (10) En 2008 no se registraron incidentes, reclamos o incumplimientos significativos.
- (11) La empresa promueve la libertad de asociación y el 83% de su dotación está bajo convenio colectivo de trabajo.
- (12) Durante 2008 no se registraron operaciones con riesgo de trabajo forzado o no consentido.
- (13) Aunque no se registraron incidentes de este tipo, la empresa preventivamente adoptó el Procedimiento de Conflictos de Interés.
- (14) En 2008 la empresa no realizó aportes a partidos políticos e instituciones relacionadas.
- (15) Los productos terminados del Grupo Arcor cumplen con las reglamentaciones internacionales y aquellas que rigen en cada uno de los países donde opera la empresa.
- (16) La empresa cumple con la legislación vigente en la materia. Actualmente, se está analizando la disponibilidad de datos oficiales de recursos hídricos, que permitan reportar de manera completa el indicador.

Este Reporte, junto con los Reportes de Sustentabilidad de años anteriores, se encuentran disponibles en el sitio web corporativo [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar). Para solicitar una copia impresa escribir a [rse@arcor.com.ar](mailto:rse@arcor.com.ar)

	Página
EN14 (A) Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	N/A
EN15 (A) Nº de especies cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones.	N/A
<b>Emisión, vertidos y residuos</b>	
EN16 (P) Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	N/R
EN17 (P) Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	N/R
EN18 (A) Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	45, 47-48
EN19 (P) Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	N/A
EN20 (P) NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	N/R
EN21 (P) Vertido total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	N/R
EN22 (P) Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	45-46
EN23 (P) Nº total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	Nota 10
EN24 (A) Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos.	N/A
EN25 (A) Recursos hídricos y hábitats afectados por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización.	N/R
<b>Productos y servicios</b>	
EN26 (P) Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios.	45-50
EN27 (P) Porcentaje de productos vendidos que son reclamados al final de su vida útil.	N/A
<b>Cumplimiento normativo</b>	
EN28 (P) Coste de las multas significativas y sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	Nota 10
EN29 (A) Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados.	N/R
<b>General</b>	
EN30 (A) Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	N/R

**Aclaraciones:**

**N/R:** Significa que la empresa no reporta este indicador.

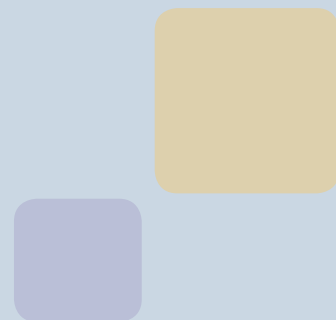
**N/A:** Significa que el indicador no aplica a las actividades de la empresa.

Cualquier otra aclaración está especificada en las notas que figuran a continuación.

# El Grupo Arcor en el mundo

## OFICINAS COMERCIALES

- ARCOPAR S.A. - Asunción, Paraguay (1976)
- VAN DAM S.A. - Montevideo, Uruguay (1979)
- ARCOR USA INC. - Miami, EE.UU. (1993)
- INDUSTRIA DOS EN UNO DE COLOMBIA LTDA. - Bogotá, Colombia (1998)
- UNIDAL ECUADOR S.A. - Guayaquil, Ecuador (1998)
- UNIDAL MÉXICO S.A. DE C.V. - México D.F., México (2000)
- ARCOR CANADÁ INC. - Toronto, Canadá (2001)
- ARCOR A.G. (S.A., LTD.) SUCURSAL EN ESPAÑA - Barcelona, España (2002)
- LA SERRANA S.A. - Santa Cruz de la Sierra, Bolivia (2004)
- ARCOR A.G. (S.A., LTD.) SUCURSAL EN ÁFRICA - Sudáfrica (2005)
- UNIDAL VENEZUELA S.A. - Caracas, Venezuela (2005)
- ARCOR A.G. (S.A., LTD.) SUCURSAL EN SHANGAI - China (2006)
- GAP REGIONAL SERVICES S.A. - Montevideo, Uruguay (2008)





## PLANTAS INDUSTRIALES

### ARGENTINA

- ARCOR S.A.I.C. - Arroyito, Córdoba (1951)
- CARTOCOR S.A. - Arroyito, Córdoba (1959)
- CONVERFLEX ARGENTINA S.A. - Villa del Totoral, Córdoba (1960)
- ARCOR S.A.I.C. - La Reducción, Tucumán (1970)
- LA CAMPAGNOLA S.A.C.I. - San Rafael, Mendoza (1972)
- BAGLEY ARGENTINA S.A. - Villa del Totoral, Córdoba (1975)
- ARCOR S.A.I.C. - San Pedro, Buenos Aires (1978)
- CARTOCOR S.A. - Paraná, Entre Ríos (1980)
- FRUTOS DE CUYO S.A. - Villa Krause, San Juan (1985)
- CARLISA S.A. - Recreo, Catamarca (1987)
- DULCIORA S.A. (PLANTA 1) - Villa Mercedes, San Luis (1987)
- DULCIORA S.A. (PLANTA 2) - Villa Mercedes, San Luis (1987)
- CONVERFLEX S.A. - Villa Mercedes, San Luis (1987)
- PRODUCTOS NATURALES S.A. - Villa Mercedes, San Luis (1987)
- CANDY S.A. - Recreo, Catamarca (1988)
- ALICA S.A. - Recreo, Catamarca (1988)
- FLEXIPRIN S.A. - Recreo, Catamarca (1988)
- ARCOR S.A.I.C. - Central Energética - Arroyito, Córdoba (1994)
- ARCOR S.A.I.C. - Colonia Caroya, Córdoba (1994)
- ARCOR S.A.I.C. - Río Seco, Tucumán (1994)
- BAGLEY ARGENTINA S.A. - Salto, Buenos Aires (1995)
- CARTOCOR S.A. - Luján, Buenos Aires (1997)
- ARCOR S.A.I.C. - Planta de Galletas - Córdoba, Córdoba (1997)
- LA CAMPAGNOLA S.A.C.I. - Arroyo Seco, Santa Fe (1997)
- ARCOR S.A.I.C. - San Luis, San Luis (1998)
- CONVERFLEX ARGENTINA S.A. - Luján, Buenos Aires (2004)
- BAGLEY ARGENTINA S.A. - Villa Mercedes, San Luis (2005)
- LA CAMPAGNOLA S.A.C.I. - Mar del Plata, Buenos Aires (2005)
- LA CAMPAGNOLA S.A.C.I. - San Martín, Mendoza (2005)
- LA CAMPAGNOLA S.A.C.I. - Choele Choel, Río Negro (2005)

### BRASIL

- ARCOR DO BRASIL LTDA. - Piracicaba, San Pablo (1981)
- ARCOR DO BRASIL LTDA. - Bragança Paulista, San Pablo (1999)
- BAGLEY DO BRASIL ALIMENTOS LTDA. - Campinas, San Pablo (2005)
- BAGLEY DO BRASIL ALIMENTOS LTDA. - Belo Horizonte, Minas Gerais (2005)
- ARCOR DO BRASIL LTDA. - Estado de Pernambuco (2007)

### CHILE

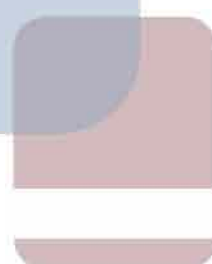
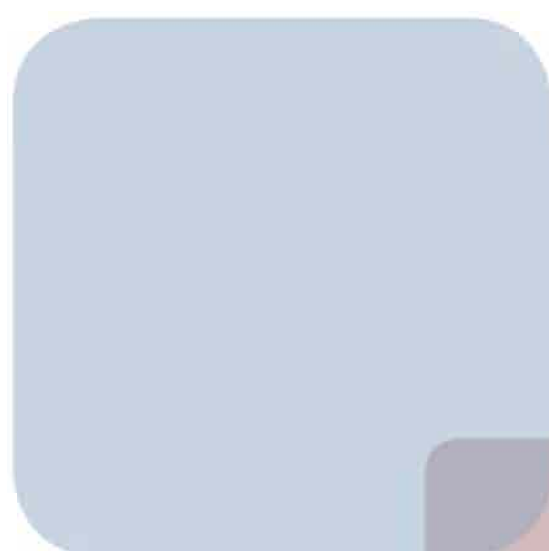
- ALIMENTOS INDAL S.A. - Los Andes (1989)
- INDUSTRIA DE ALIMENTOS DOS EN UNO S.A. (PLANTA 1) - Santiago de Chile (1998)
- INDUSTRIA DE ALIMENTOS DOS EN UNO S.A. (PLANTA 2) - Santiago de Chile (1998)
- CARTOCOR CHILE S.A. - Santiago de Chile (2007)

### MÉXICO

- MUNDO DULCE S.A. DE C.V. - Toluca, México (2006)

### PERÚ

- ARCOR DE PERÚ S.A. - Chancay (1996)



## QUEREMOS ESCUCHARLO

A través del siguiente Formulario de Opinión nos puede enviar sus comentarios y sugerencias para mejorar nuestros Reportes de Sustentabilidad a futuro.

Puede enviarlo por Fax al teléfono 5411-4310-9501, por correo electrónico a [rse@arcor.com.ar](mailto:rse@arcor.com.ar) o por correo postal a: GRUPO ARCOR - Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social Arcor - Maipú 1210. Piso 6° - C1006ACT - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina

### Formulario de Opinión

#### 1) ¿A QUÉ GRUPO DE INTERÉS PERTENECE UD.?

☐ EMPLEADO ☐ CLIENTE ☐ CONSUMIDOR ☐ PROVEEDOR ☐ COMUNIDAD ☐ OTRO:

#### 2) ¿CUÁNTO LEYÓ DE ESTE REPORTE?

☐ TODO ☐ BASTANTE ☐ POCO ☐ CASI NADA

#### 3) ¿QUÉ LE PARECIÓ LA EXTENSIÓN DEL REPORTE?

☐ CORTA ☐ ADECUADA ☐ LARGA

#### 4) OPINIÓN GENERAL DEL REPORTE

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
OPINIÓN GENERAL				
RELEVANCIA DE LA INFORMACIÓN				
REDACCIÓN Y LENGUAJE				
DISEÑO				

#### 5) OPINIÓN SOBRE LOS CONTENIDOS DE CADA CAPÍTULO

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
CARTA DEL PRESIDENTE				
CARTA DEL GERENTE DE RSA				
PERFIL DEL GRUPO ARCOR				
EL GRUPO ARCOR Y LA RSA				
EMPLEADOS				
SEGURIDAD OCUPACIONAL Y CUIDADO DEL AMBIENTE				
LA INVERSIÓN SOCIAL DEL GRUPO ARCOR				
PROVEEDORES, CLIENTES Y CONSUMIDORES				
LINEAMIENTOS GRI Y PACTO MUNDIAL				

#### 6) ¿QUÉ OTRA INFORMACIÓN LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN LOS PRÓXIMOS REPORTES?

#### 7) ¿TIENE ALGÚN OTRO COMENTARIO SOBRE NUESTRO REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2008?

NOMBRE Y APELLIDO:

ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

PROVINCIA/PAÍS:

CORREO ELECTRÓNICO:

MUCHAS GRACIAS!



Coordinación general:  
Gerencia Corporativa de RSA  
Grupo Arcor  
[www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

Facilitadores externos:  
ReporteSocial.com  
[www.reportesocial.com](http://www.reportesocial.com)

Diseño:  
Dialogo Publicidad  
[www.dialogopublicidad.com.ar](http://www.dialogopublicidad.com.ar)

Impresión:  
Arcangel Maggio  
[www.arcangelmaggio.com](http://www.arcangelmaggio.com)

La producción de este informe ha sido realizado con papel proveniente de forestaciones sustentables.



**Administración en Buenos Aires  
y oficinas comerciales:**

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

**Administración en Córdoba  
y Fundación Arcor:**

**Chacabuco 1160  
Córdoba, Argentina (X500011Y)  
Tel.: (54-351) 4208-200  
Fax: (54-351) 4208-201**

**[www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)**



***Momentos Mágicos***