



## REPORTE DE SUSTENTABILIDAD



*Momentos Mágicos*

# Índice General



<b>MENSAJE DEL PRESIDENTE</b>	<b>PÁG. 07</b>
<b>MENSAJE DEL GERENTE CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD</b>	<b>PÁG. 09</b>
<b>PERFIL DEL GRUPO ARCOR</b>	<b>PÁG. 10</b>
<b>EL GRUPO ARCOR Y LA SUSTENTABILIDAD</b>	<b>PÁG. 24</b>
<b>EMPLEADOS</b>	<b>PÁG. 32</b>
<b>SEGURIDAD OCUPACIONAL Y CUIDADO AMBIENTAL</b>	<b>PÁG. 46</b>
<b>INVERSIÓN SOCIAL DEL GRUPO ARCOR</b>	<b>PÁG. 58</b>
<b>PROVEEDORES, CLIENTES Y CONSUMIDORES</b>	<b>PÁG. 72</b>
<b>LINEAMIENTOS GRI Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS</b>	<b>PÁG. 86</b>
<b>QUEREMOS ESCUCHARLO</b>	<b>PÁG. 89</b>

## Mensaje del Presidente



Crecer con una gestión responsable. Este es el espíritu que guió desde el inicio el accionar del Grupo Arcor y nos permitió comprender que el progreso económico estaba necesariamente asociado a la generación de valor social y ambiental. Hoy, 58 años después, este compromiso nos inspira a seguir creciendo, afrontando nuevos desafíos para integrar la sustentabilidad en todas las actividades del negocio.

Nuestro quinto Reporte de Sustentabilidad informa de manera transparente y sistematizada las actividades realizadas durante 2009 con nuestros colaboradores, proveedores, clientes, consumidores, comunidad y el medio ambiente, para potenciar la competitividad del negocio y contribuir al desarrollo de los países donde opera el Grupo. A su vez, este informe presenta el progreso logrado en el cumplimiento de los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, iniciativa a la que adherimos desde su lanzamiento.

En un año marcado por un contexto de crisis mundial, en el cual los países y empresas orientaron sus políticas y estrategias a minimizar el impacto, el Grupo Arcor logró obtener un incremento de la rentabilidad, con un nivel de ventas de \$8.038,9 millones, que representa un aumento de 12,6% respecto del año anterior. Tenemos la certeza que en un entorno cambiante y competitivo, hay que ser innovadores y creativos para dar respuesta a las necesidades de nuestros consumidores y demás públicos clave.

Frente a este panorama de mercados altamente exigentes, continuamos fortaleciendo el desarrollo de una estrategia de negocios sustentable que nos permita no solamente gestionar riesgos económicos, sociales y ambientales, sino que además potencie la innovación para seguir creciendo. En este camino, las máximas autoridades de la compañía participaron, durante este período, en el planeamiento de la estrategia que fortalecerá la ventaja de la sustentabilidad para el negocio, consolidando su gestión transversal.

Las diferentes áreas de la empresa trabajaron en equipos multidisciplinarios para desarrollar iniciativas que promuevan el comportamiento responsable desde la producción hasta la distribución y el consumo de nuestros productos.

Los acontecimientos y números de nuestra trayectoria, que están plasmados en este reporte, reflejan este compromiso. Entre ellos, cabe destacar el ingreso del Grupo Arcor al mercado voluntario de emisiones de bonos de carbono, al certificar la reducción de 100 mil toneladas de dióxido de carbono durante el período 2007- 2008 en el ingenio La Providencia, de Tucumán.

Estas acciones fueron desarrolladas en el marco de los valores, principios y normas de nuestro Código de Ética y Conducta, para el cual, en 2009, desarrollamos un procedimiento de administración que garantice su cumplimiento por todos los colaboradores del Grupo.

Los desafíos por delante son muchos. Los invitamos a recorrer este Reporte para conocer cómo, a través de nuestro modo de hacer las cosas, buscamos superarnos y contribuir así, a la construcción de un mundo más sustentable.



Luis A. Pagani  
Presidente Grupo Arcor



# Mensaje del Gerente Corporativo de Sustentabilidad<sup>(1)</sup>



A través del Proceso RSE iniciado años atrás, en el Grupo Arcor buscamos arraigar una cultura responsable en todos los negocios, áreas y públicos con los cuales nos relacionamos.

En este camino, avanzamos en la consolidación de un sistema de gestión participativo y en la institucionalización de prácticas y políticas vinculadas a un comportamiento responsable.

Así llegamos a 2009, un período de evaluación, revisión y planificación de nuestro Proceso. En este año, una vez más el Grupo se planteó un nuevo desafío: pasar del concepto de RSE al de Sustentabilidad.

En este marco, se trabajó en la definición de una estrategia y plan de sustentabilidad involucrando a la máxima conducción de la empresa. Para ello, se realizaron encuentros de intercambio con referentes del ámbito de la RSE, y se investigaron las principales tendencias de la sustentabilidad en nuestra industria. Esto nos permitió definir tres pilares generales sobre los cuales se elaborarán líneas de acción específicas: sustentabilidad en la estrategia del negocio, en el desempeño de las personas, y en la modalidad de gestión.

Partiendo de la base que la sustentabilidad es una construcción colectiva y requiere un trabajo conjunto, a lo largo de 2009 también avanzamos en la articulación de proyectos específicos con distintas áreas de la compañía que abarcaron: iniciativas de inclusión laboral en Argentina, Brasil y Chile; la promoción de compras inclusivas responsables; la definición e implementación de planes de acción en el marco de la gestión de clima; el desarrollo de un procedimiento de administración del Código de Ética y Conducta; la segunda edición del Proyecto Turrón junto a Unicef; la 6ta edición del Programa Amigos do Mar junto al Proyecto Tamar en Brasil; y la profundización del Programa de Relaciones con la Comunidad para guiar la inversión social de la empresa en las comunidades cercanas.

Nuestro esfuerzo por construir una empresa sustentable también se traduce en la certificación de 27 plantas en ISO 14001; la adhesión de más de 2.000 proveedores a los principios fundamentales para una gestión responsable; la participación de más de 200 distribuidores del relevamiento de prácticas responsables en sus empresas; y el trabajo de más de 10 mil organizaciones junto a la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil para contribuir a brindar mejores oportunidades educativas para la infancia.

A través de nuestro Reporte de Sustentabilidad 2009 buscamos informar estos avances y potenciar el diálogo con quienes nos vinculamos. Esperamos a su vez que los lineamientos de la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (*Global Reporting Initiative- GRI*) utilizados por segunda vez, permitan mostrar nuestro desempeño de manera objetiva y transparente.

Este Reporte refleja el trabajo desarrollado junto a todos nuestros colaboradores, internos y externos, y a cada uno de ellos le agradecemos su compromiso para lograr un desarrollo económico, social y ambiental más equitativo para todos.

Claudio Giomi  
Gerente Corporativo de Sustentabilidad

<sup>1)</sup>A partir del mes de diciembre de 2009 la Gerencia RSA es renombrada Gerencia Corporativa de Sustentabilidad.

## Perfil del Grupo Arcor

*“ Desde nuestros inicios como empresa nos propusimos crecer con una gestión sustentable, creando valor económico, social y ambiental para todos nuestros grupos de interés. Hoy, 58 años después, este mismo compromiso nos inspira a seguir creciendo, afrontando nuevos desafíos para integrar la sustentabilidad en todas las actividades del negocio. Tenemos la certeza que en un entorno cambiante y competitivo debemos ser innovadores y creativos para dar respuesta a las necesidades de nuestros consumidores y demás públicos clave, actuando ética y responsablemente en todo lo que emprendemos.”*

Luis A. Pagani - Presidente Grupo Arcor



## Un crecimiento sostenido en el tiempo

Arcor fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, provincia de Córdoba, Argentina, por un grupo de jóvenes emprendedores que tenía el objetivo de ofrecer alimentos de calidad a un precio justo para consumidores de todo el mundo. Guiados por un crecimiento sostenido, fueron consolidando un grupo industrial líder especializado en la elaboración de golosinas, galletas, chocolates, helados y productos alimenticios.

Así, la empresa se convirtió en el primer productor mundial de caramelos y, a través de Bagley Latinoamérica S.A., logró constituirse como la mayor empresa de galletas de América del Sur. Actualmente Arcor es el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, y llega con sus productos a más de 120 países en cinco continentes, afianzando su liderazgo a través de una gestión sustentable.

### El Grupo Arcor en números<sup>(2)</sup>



<sup>2)</sup>Datos al 31 de diciembre 2009.



## LOS PRINCIPALES NEGOCIOS DEL GRUPO ARCOR

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

- **Chocolates:** cuenta con seis plantas 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 la 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:** una apuesta estratégica que transformó a las principales marcas de Arcor en 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. Los productos se comercializan -en forma creciente- en mercados como Japón, Sudáfrica, Australia y Europa.

- **Golosinas:** es el negocio que dio origen al Grupo Arcor. Cuenta con nueve plantas industriales donde se elaboran 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*.

- **Galletas:** a través de siete plantas productivas en la región y más de 40 lanzamientos por año, Bagley Latinoamérica S.A.- la empresa conformada con el Grupo Danone- 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 cereales en cinco plantas industriales ubicadas en Argentina.

- **Papel y cartón / Envases flexibles:** Cartocor y Converflex son las empresas que autoabastecen al Grupo de cartón corrugado y envases flexibles. Con cuatro plantas ubicadas en la Argentina y una en Chile, el 90% de la producción total de cartón se destina al mercado de terceros. La producción de Converflex, que se realiza en cinco plantas en la Argentina, continúa siendo destinada en su mayor parte al consumo propio del Grupo, con un continuo desarrollo del mercado de terceros.



## UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN VALORES

Desde sus inicios, Arcor se preocupó por implementar un modelo de negocios basado en una ideología central, que se encuentra expresada en la Misión, Visión, los Valores y Principios Éticos, guiando el accionar del Grupo 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.

## PRINCIPIOS ÉTICOS

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.
2. Emplear los más altos estándares disponibles de calidad y servicio, buscando satisfacer a nuestros clientes y consumidores.
3. Generar formas innovadoras de crecimiento y desarrollo que agreguen valor a la compañía y a sus accionistas.
4. Promover una comunicación fundamentada en la veracidad de las informaciones y de los hechos.
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.
6. Contribuir al desarrollo integral de las comunidades donde actuamos y de la sociedad en general, respetando sus culturas y costumbres.
7. Establecer una gestión sostenible de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
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



### Integridad

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



### 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.



### Respeto

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



### Confianza

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

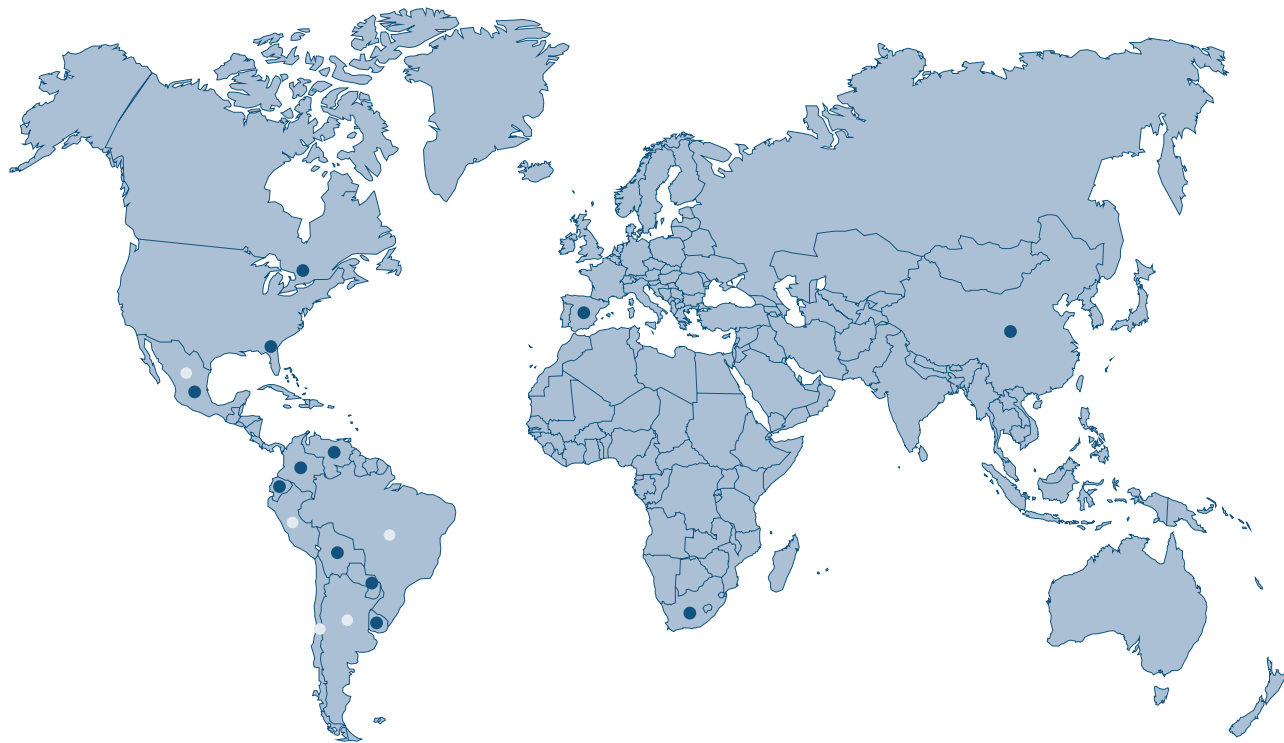


### Liderazgo

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

## Grupo Arcor en el mundo

- 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.



Para obtener más información acerca de las oficinas comerciales y plantas industriales del Grupo Arcor visitar [www.arcor.com](http://www.arcor.com).

### COMPARTIENDO MOMENTOS MÁGICOS

Durante 2009 el Grupo Arcor renovó su imagen institucional definiendo una estrategia de posicionamiento corporativo para Latinoamérica y el resto del mundo. A través de ella se busca establecer un vínculo emocional con el público afirmándose en los productos más representativos de la marca Arcor en cada mercado y en su amplia oferta para generar una imagen asociada al placer y la diversión, al mundo mágico en que se inscribe la categoría de negocios en la que participa.

Su nuevo slogan "momentos mágicos" tiene como objetivo enunciar la promesa de la compañía hacia sus consumidores y demás grupos de interés. Esta estrategia de renovación de la identidad visual de Arcor integra también un personaje corporativo diseñado en tecnología 3D que acompaña, humaniza, jerarquiza y diferencia la marca institucional, y tiene un arco iris como elemento gráfico complementario.

En el plano ideológico, el principal objetivo de la estrategia consiste en posicionar a Arcor como ejemplo de un proyecto colectivo, exitoso y sustentable. En el plano



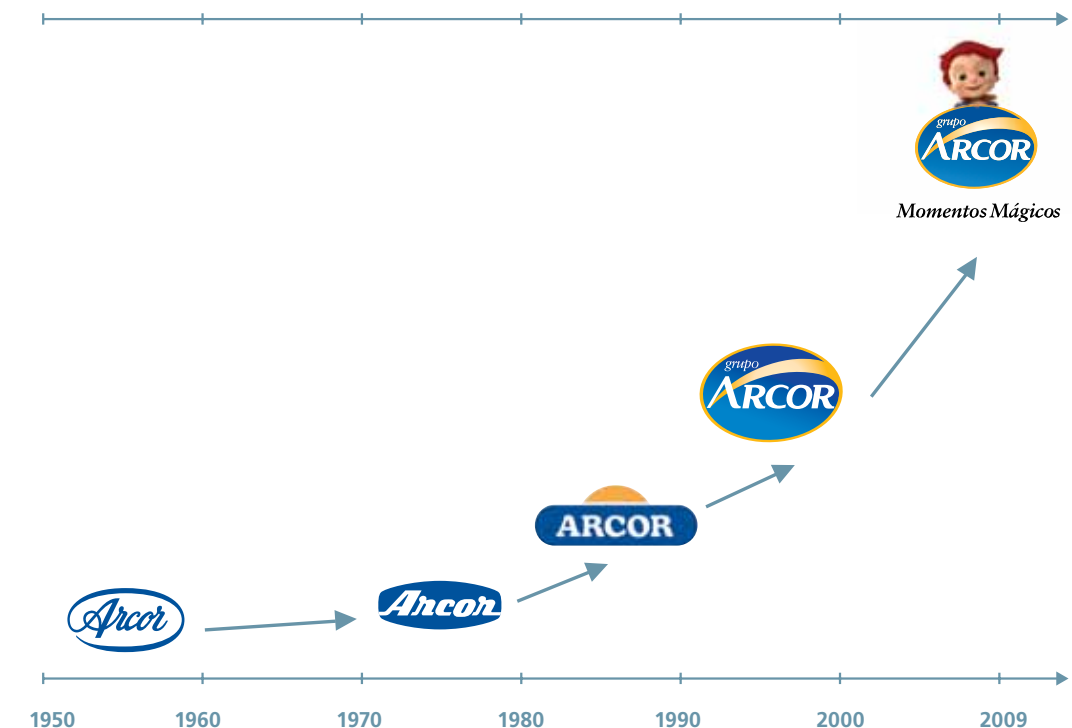
emocional, busca establecer un renovado vínculo con el público, donde la calidad de los productos, la innovación, el placer y la diversión son los protagonistas.

Para difundirla, se realizó una campaña de publicidad televisiva en Latinoamérica que se produjo en cuatro versiones adaptadas a la oferta de productos de las regiones que comprenden los diferentes mercados. Esta propuesta se complementó con otras acciones, incluyendo campañas gráficas y activaciones en los puntos de venta. Asimismo, se rediseñó el sitio web corporativo y las demás herramientas de comunicación institucional, siguiendo los lineamientos de un nuevo Manual de Identidad Visual que fue distribuido a todo el Grupo para forjar el uso de la marca y sus componentes con el objetivo de construir una imagen institucional homogénea, consistente, y sólida en todo el mundo.

Estudios cuali-cuantitativos demuestran que el nuevo posicionamiento del Grupo Arcor fue muy positivo para la construcción y significación de su marca institucional, aumentando su visibilidad, agregando valor al producto final y fortaleciendo la relación que sostiene con el consumidor.



## El Grupo Arcor y su imagen corporativa a través de la historia



Para conocer más acerca de la historia del Grupo Arcor visitar [www.arcor.com](http://www.arcor.com).



## 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. Los Directores duran tres ejercicios en sus funciones y pueden ser reelegidos indefinidamente.

De conformidad con el Estatuto Social, el Directorio tiene amplias facultades para administrar los negocios de la Sociedad. La remuneración del Directorio es fijada y aprobada por la Asamblea de Accionistas, y el Directorio se reúne por convocatoria del Presidente con la frecuencia que lo exijan los intereses de la sociedad y por lo menos una vez cada tres meses.

La sociedad cuenta actualmente con once Directores Titulares y tres Suplentes, venciendo sus mandatos el 31 de diciembre 2010.

Directorio de Arcor SAIC al 31/12/09	
Presidente	Sr. Luis Alejandro Pagani
Vicepresidente	Sr. Alfredo Gustavo Pagani
Director Secretario	Sr. Jorge Luis Seveso
Directores Titulares	Sr. José Enrique Martín
	Sr. Hugo Enrique Lafaye
	Sr. Alejandro Fabián Fernández
	Sr. Víctor Daniel Martín
	Sr. Gustavo D'Alessandro
	Sr. Fulvio Rafael Pagani
Directores Suplentes	Sr. Jao Alves Queiroz Filho <sup>(3)</sup>
	Sr. Luis María Blaquier <sup>(3)</sup>
	Srta. Lilia María Pagani
	Sra. María Rosa Pagani de Babini
	Sra. Zunilda Ramona Giordano de Maranzana



<sup>(3)</sup> Miembros independientes.

#### Fiscalización interna

La Fiscalización Interna de la Sociedad está a cargo de una Comisión Fiscalizadora, compuesta de tres Síndicos titulares y tres suplentes, elegidos por la Asamblea General de Accionistas por el término de tres ejercicios en el desempeño de sus funciones, siendo reelegibles indefinidamente de acuerdo con el Estatuto Social.

Comisión Fiscalizadora de Arcor SAIC al 31/12/09	
Síndicos Titulares	Sr. Hugo Pedro Gianotti <sup>(3)</sup>
	Sr. Alcides Marcelo Francisco Testa <sup>(3)</sup>
	Sr. Gabriel Horacio Grosso <sup>(3)</sup>
Síndicos Suplentes	Sr. Víctor Jorge Aramburu <sup>(3)</sup>
	Sr. Carlos Gabriel Gaido <sup>(3)</sup>
	Sr. Daniel Alberto Bergese <sup>(3)</sup>

Las vacantes serán cubiertas por los Síndicos suplentes en el orden que fueron electos. Los mandatos de los Síndicos en ejercicio vencen el 31 de diciembre de 2010.

#### Control interno

El Grupo Arcor cuenta con sistemas y procedimientos de control interno y posee un efectivo control presupuestario para seguir la marcha de los negocios, previniendo y detectando desvíos.

La Gerencia de Auditoría Interna depende del Directorio y tiene por finalidad contribuir a minimizar el potencial 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 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, siendo responsable por el cumplimiento de las regulaciones en materia de privacidad y protección de datos.

### NUEVO PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

En el año 2006 el Grupo Arcor lanzó oficialmente su Código de Ética y Conducta, con el propósito de establecer un conjunto de valores, principios y normas que orientaran la actuación de la empresa, y la ayudaran a garantizar la sustentabilidad tanto del Grupo como de sus grupos de interés.



Para continuar avanzando en este sentido, durante 2009 el Grupo Arcor desarrolló un procedimiento para administrar el Código de Ética y Conducta, y asegurar su cumplimiento en las actividades cotidianas del negocio.

Con este fin, se creó un Comité de Ética y Conducta designado por el Directorio y conformado por un miembro del mismo y de las Gerencias de Recursos Humanos, de Responsabilidad Social, de Asuntos Legales y de Medio Ambiente Higiene y Protección Industrial. Este Comité se reúne periódicamente para analizar y tomar las decisiones relacionadas a los incumplimientos del Código, supervisado por la Dirección de la empresa.

A su vez, se habilitó una Línea Ética para que todos los colaboradores puedan realizar consultas o denuncias confidenciales relacionadas a los contenidos y el cumplimiento del Código.

La Gerencia de Auditoría Interna es la encargada de administrar esta Línea Ética, recibir y registrar los casos concernientes a incumplimientos y de investigar, analizar y preparar los casos a presentar al Comité de Ética y Conducta.

Una vez definido el procedimiento, la empresa lanzó un plan de comunicación corporativa para difundir la nueva versión del Código entre todos los empleados. Los niveles gerenciales del Grupo Arcor firmaron una nota de adhesión, manifestando su compromiso de actuar acorde a los valores, principios y normas comprendidos en el Código.

### NUEVO SISTEMA OPERATIVO PARA EL GRUPO: PROGRAMA ANTARES

El ERP Corporativo (Enterprise Resource Planning), J.D.Edwards, es una herramienta de clase mundial y central para las aplicaciones transaccionales del Grupo en sus procesos de Manufactura, Administración y Finanzas y Logística y Distribución.

En el año 1994 se realizaron las primeras instalaciones en el ámbito logístico/comercial. Luego en el año 1998 se implementan las soluciones Administrativas y más tarde en el año 2001 se inició el proceso de implementación de las soluciones Industriales. Actualmente J.D.Edwards tiene alcance en todos los países donde Arcor tiene presencia y su modelo operativo se implementa y replica ante cada nueva adquisición o Joint-Venture.

A fines del año 2008 el Grupo decidió actualizar su plataforma tecnológica y sus procesos de acuerdo a nuevas tecnologías y a las mejores prácticas del mercado. Para ello, lanzó el Programa Antares, cuyo objetivo consiste en redefinir, actualizar y simplificar los principales procesos operativos del Grupo, creando un modelo de sistemas integrador en la última versión disponible de J.D.Edwards. Esto posibilitará un sistema integrado, eliminando adaptaciones innecesarias para los procesos administrativos, costos, industriales, comerciales y logísticos en todos los países donde el Grupo Arcor está presente. Este cambio que permite orientar a la organización hacia los niveles de desempeño y excelencia que exigen los mercados nacionales e internacionales.

Dada la dimensión y alcance de esta iniciativa, su implementación está planificada en diferentes etapas. Para llevarlo adelante se formó un equipo multidisciplinario con referentes de las diversas áreas del Grupo.

A fines del 2009 se concretó con éxito la primera etapa del Programa que consistió en la implementación de los módulos industrial y administrativo para las empresas de consumo masivo de Argentina.





PILARES PARA CRECER: EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

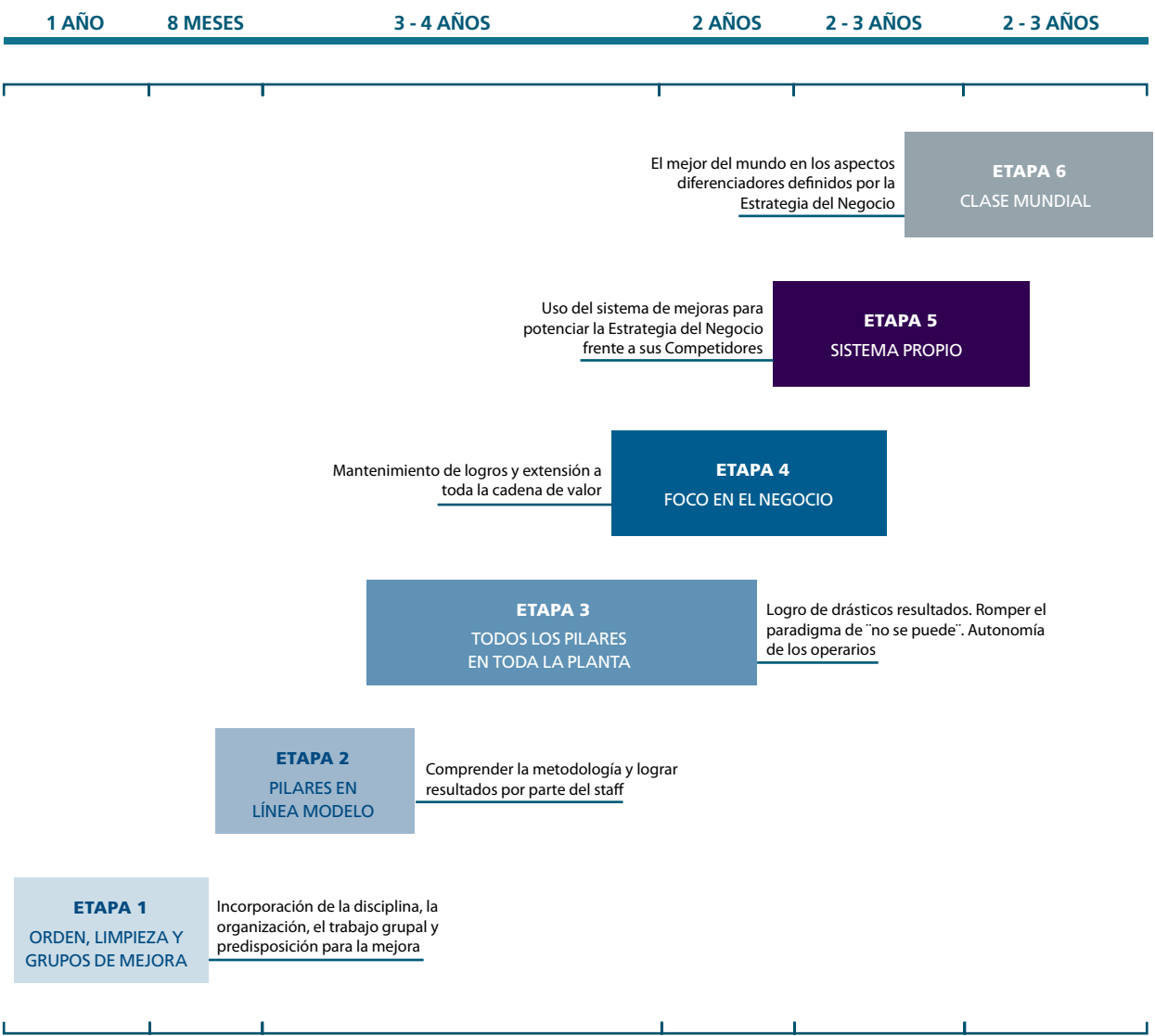
Arcor construye su liderazgo a partir de un conjunto de pilares que garantizan su gestión: una consistente política de exportación y reinversión permanente de utilidades en adelantos industriales, tecnológicos y comerciales; la creación de un modelo de distribución exitoso que se replica en la región; la integración vertical de sus insumos estratégicos en la Argentina, la expansión de sus marcas y la práctica sustentable en el negocio.

Además, Arcor desarrolló un Sistema de Gestión Integral (SGI) con el objetivo de lograr, mantener y mejorar los resultados que le aseguren al Grupo 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, el crecimiento y desarrollo de las personas a través del aprendizaje continuo y la búsqueda constante de la mejora de todos los aspectos de la gestión.

El SGI está conformado por seis componentes que son el eje principal sobre el cual se estructura el sistema. Uno de los componentes 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 de respetar los tiempos de maduración de las personas.

Etapas del componente de mejora continua del SGI

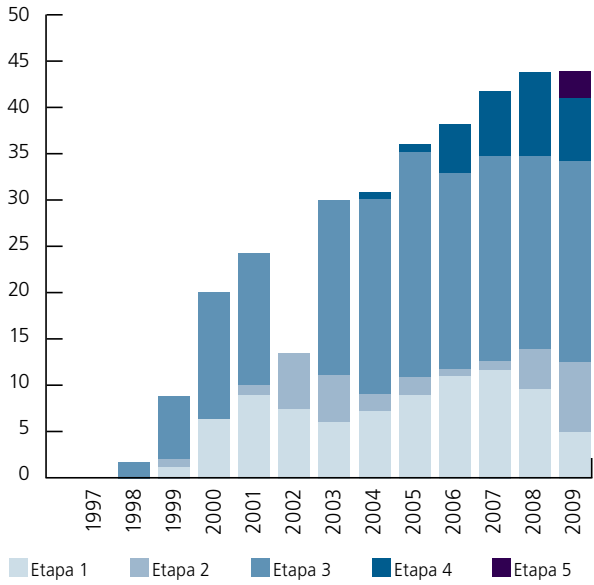


Las plantas del Grupo Arcor están evolucionando a lo largo de este camino de mejora, y en 2009 tres de ellas comenzaron a trabajar en la Etapa Cinco.

Dentro de este marco también se llevan a cabo actividades de mantenimiento, orientadas a la prevención de fallos de equipos. Las mismas se desarrollan sistemáticamente de acuerdo a la etapa que la planta esté desarrollando, y se administran a través del SIMP (Sistema Informático para Mantenimiento Planificado)- una herramienta utilizada en plantas de clase mundial. Las mejoras logradas en las etapas 3, 4 y 5 sirven como punto de partida para el desarrollo de proyectos con la metodología de Gestión Temprana.

La metodología de Gestión Temprana está definida por un conjunto de actividades preventivas y sistemáticas aplicables en el diseño de nuevos productos y equipos para cumplir, en el momento del lanzamiento, con los objetivos planteados referidos a producción, calidad, costos, entrega y seguridad. Como propuesta de valor, durante 2009 se definieron las estrategias alineadas a las necesidades de los planes de cada negocio, haciendo foco en cuatro procesos claves: consolidación de la metodología de Gestión Temprana, innovación tecnológica, integración con las áreas comerciales y desarrollo de los colaboradores.

Proceso de mejoras del SGI  
Evolución de las plantas en las diferentes etapas



El Comité SGI Corporativo realiza un seguimiento del avance de las mejoras, a través de auditorías anuales en 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.



Segundo Ciclo de Reconocimiento SGI a la mejora continua y el trabajo en equipo

Durante 2009 se llevó a cabo la segunda edición del Programa de Reconocimiento SGI, mediante el cual se valora y reconoce el esfuerzo y los logros obtenidos por los grupos de trabajo que llevan adelante mejoras en sus plantas. En esta edición, se presentaron 175 trabajos y participaron aproximadamente 1.200 personas de Argentina, Brasil y Chile.

Asimismo, a fin de año, en Córdoba, Argentina, se realizó la presentación de los 13 trabajos seleccionados ante 150 personas que incluyeron los integrantes de los grupos destacados, Instructores de SGI, Jefes de Planta, Gerentes Industriales y Corporativos. A través de esta iniciativa se seleccionaron tres trabajos que fueron presentados al Presidente de la compañía y a los altos directivos:

- 1. La Planta de Cartón Corrugado de Cartocor Arroyito por la optimización de los inventarios de tinta utilizando la metodología LEAN.
- 2. La Planta Caramelos Duros de Golosinas Arroyito por la eliminación de reclamos por faltantes de caramelos en el paquete de Menthoplus Free.
- 3. La Planta Bagley Villa del Totoral por la reducción de tiempos de cambios de productos en línea 2.

La realización del segundo ciclo de Reconocimiento SGI cumplió con los objetivos propuestos: la satisfacción personal de los colaboradores por el esfuerzo realizado y los logros alcanzados; el reconocimiento público por las mejoras efectuadas; y el intercambio de experiencias para potenciar los resultados.

*“Mi experiencia en este grupo me enseñó que cada persona, desde su lugar, puede aportar para mejorar los puestos de trabajo y rescató la importancia de aprender a trabajar en equipo. En este período destaco todo lo aprendido de las herramientas del SGI y los frutos de la buena comunicación entre el grupo autónomo y el equipo de mantenimiento mecánico.”- Paola S. Álvarez, Maquinista Bon o Bon, sector Envolvura, Planta Colonia Caroya.*

*“Fue un honor poder representar al Ingenio de La Providencia y al Negocio Agroindustria, ya que fue la primera vez que participamos, y es una gran responsabilidad hacerlo de la mejor manera. Realmente fue algo importante para mi crecimiento como persona. Agradezco la posibilidad de formar parte de este proyecto que busca lograr la excelencia. Pude comprobar los beneficios de utilizar las herramientas que nos brinda el SGI para el análisis y la solución de problemas de una manera ordenada y sistemática.”- Alfredo Díaz, Supervisor de Mantenimiento, Ingenio La Providencia.*



Certificaciones y premios obtenidos en los establecimientos industriales

EMPRESA	PLANTA	UBICACIÓN	CERTIFICACIONES / PREMIOS <sup>(1)(2)</sup>				
			ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 9001	Normas de seguridad alimentaria	Premio TPM
Alicor	Polvos para postres	Complejo Recreo, Catamarca	●		●	◆	
	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	
Arcor Brasil	Chocolates	Colonia Caroya, Córdoba	●		●	■	□
	Chocolates, caramelos y chicles	San Luis, San Luis				■	□
Arcor Perú	Caramelos y chicles	Rio das Pedras, San Pablo, Brasil			●	■	□
	Chocolates y caramelos	Bragança Paulista, San Pablo, Brasil			●	■	□
Bagley Argentina	Caramelos y chicles	Chancay, Perú				◆	
	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	●		●	■	
	Papel	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●			□
	Cartón corrugado	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●		□
	Cartón corrugado	Complejo Luján, Buenos Aires			●		
Converflex	Cartón corrugado	Paraná, Entre Ríos	●		●		□
	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				▲	□
Dulciara	Dulces y mermeladas	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●		●	◆	
Frutos de Cuyo	Conservas	Rawson, San Juan			●	◆	
La Campagnola	Pulpa de frutas	San Rafael, Mendoza			●	◆	

Notas:

- 1. 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: 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 verde se identifican aquellas certificaciones/premios obtenidos en 2009



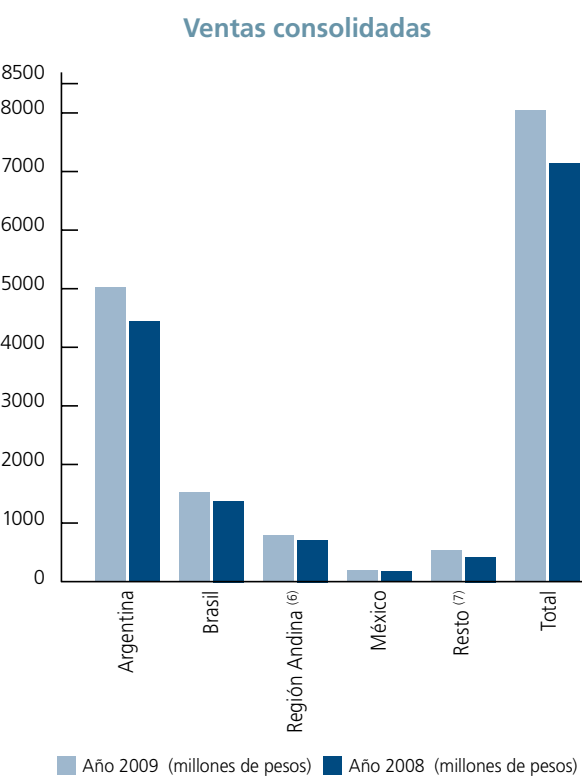
RESULTADOS ECONÓMICOS DEL GRUPO ARCOR EN 2009

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICO-FINANCIEROS

Luego de un año en el cual los países y las empresas orientaron sus políticas y estrategias a minimizar el impacto de la crisis internacional, el Grupo Arcor ha alcanzado un nivel de ventas de \$ 8.038,9 millones que representa un aumento de 12,6% respecto al año anterior. La ganancia neta del período alcanzó el 4,2% sobre ventas, mejorando el nivel de rentabilidad reportado en el 2008. El EBITDA (resultado operativo + depreciaciones y amortizaciones) consolidado del Grupo ascendió a \$ 789,1 millones, 9,8% sobre ventas, con un incremento del 19,9% con respecto al año anterior. El Flujo Neto de Efectivo generado por las operaciones alcanzó a \$ 803,9 millones, con una disminución de obligaciones bancarias por \$ 213,0 millones y un aumento de bienes de uso y otros activos de \$ 109,1 millones.

A pesar del impacto de la crisis en los mercados en los que opera el Grupo y gracias a las políticas adoptadas, se ha obtenido en el año 2009 un incremento en la rentabilidad generado por mejoras en los márgenes operativos, implementación de proyectos de productividad y contención de gastos fijos. Los resultados obtenidos confirman que las acciones implementadas por el Grupo para alcanzar los objetivos definidos al iniciarse la crisis a fines del año anterior fueron acertadas.

En este ejercicio, el Grupo consolidó sus resultados positivos registrando crecimiento en los niveles de ventas,



logrando mantener las posiciones de liderazgo de mercado, fortaleciendo el desarrollo internacional, realizando las inversiones necesarias para acompañar el crecimiento e incrementando el nivel de rentabilidad. Asimismo, se espera que para el año 2010, el Grupo enfrente diferentes escenarios en las regiones en las cuales opera. Algunos de estos países tendrán tasas de crecimiento consolidadas como ser Brasil y Chile y otros como la Argentina, presentarán crecimiento moderado en un contexto de mayor volatilidad.

Principales indicadores económico- financieros	Año 2009 (millones de pesos)	Año 2008 (millones de pesos)
VENTAS NETAS	8.038,9	7.137,8
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2.123,8	1.826,7
SUELDOS JORNALES Y CARGAS SOCIALES	1.485,5	1.288,6
INVERSIÓN EN BIENES DE USO Y OTROS ACTIVOS	109,1	178,0
EBITDA	789,1	658,1
TOTAL DE IMPUESTOS	498,6	385,1
Impuestos directos	258,8	229,6
Impuestos tasas y contribuciones	20,8	17,7
Impuesto a las ganancias(4)	219,0	137,8
GANANCIA NETA DEL EJERCICIO	339,6	195,1
CAPITALIZACIÓN TOTAL(5)	3.233,6	2.881,6
Patrimonio neto	1.655,7	1.383,8
Prestamos No Corrientes	904,4	847,9
Prestamos Corrientes	673,5	649,9

(4) Incluye impuestos diferidos.  
(5) Incluye el Patrimonio Neto y el total de préstamos financieros del Grupo.  
(6) Incluye Chile, Perú y Ecuador.  
(7) Incluye Europa, Canadá, Estados Unidos, Paraguay, Colombia, Bolivia, Venezuela y Uruguay.

COMPROMISO CON LA SOCIEDAD

Durante 2009 Arcor continuó participando en más de 60 organizaciones empresarias, iniciativas públicas y de la sociedad civil. Unir esfuerzos y generar sinergia llevó al Grupo a promover el intercambio entre empresas, gobierno y organizaciones sociales, creando un espacio de aprendizaje mutuo y fortaleciendo al sector privado en Latinoamérica.

- Entre las más importantes se incluyen:
- Asociación Empresaria Argentina (AEA)
  - Unión Industrial Argentina (UIA)
  - Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL)
  - Cámara de Industriales de Productos Alimenticios (CIPA)
  - Cámara Argentina de Anunciantes (CAA)
  - Consejo Publicitario Argentino (CPA)
  - Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA)
  - Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia (FUNDECE)
  - Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)
  - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB)
  - 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:
- Mesa directiva de Pacto Mundial de Naciones Unidas en la Argentina(8)
  - Comité directivo de la Red de Empresas Contra el Trabajo Infantil (9)
  - Directorio de la Red Mundial de Banco de Alimentos

A este compromiso, se le suma la participación durante 2009 en: el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS); el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE); el Grupo de Institutos Fundaciones y Empresa (GIFE); RedEAmérica; y las membresías en ETHOS Brasil y en IARSE Argentina(10).

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS 2009

- **Revista Apertura**
  - 1er puesto por séptimo año consecutivo en el ranking “Las 100 mejores empresas en imagen”.
  - Luis Pagani elegido como empresario más prestigioso de la Argentina.
  - 2do puesto por cuarto año consecutivo en el ranking “Las 30 marcas TOP”.

- **Revista Prensa Económica**
  - 1er puesto por sexto año consecutivo en el “Ranking Total de Prestigio Empresario”.
  - Luis Pagani elegido como empresario más prestigioso de la Argentina.
- **Revista internacional Candy Industry**
  - “Principal empresa latinoamericana del sector” y 14avo puesto en el ranking “Top 100” de empresas.
- **Revista Punto a Punto**
  - 1er puesto en el ranking “Empresas TOP de Córdoba” y 2do puesto en el “Ranking 2009 de Prestigio Empresario”.
  - Luis Pagani elegido como empresario más prestigioso de Córdoba.
- **Fundación Endeavor**
  - Luis Pagani como empresario argentino modelo.
- **Unión Industrial de San Juan**
  - Distinción a Frutos de Cuyo SA en la categoría “Liderazgo y logros institucionales” en el Día de Industria 2009.
  - Distinción de oro a Luis Pagani en el Día de Industria 2009.
- **Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América (AMCHAM)**
  - 2do puesto en el “Premio Ciudadanía Empresaria” en la categoría de Gestión Empresaria Orientada a la Sustentabilidad.
- **ComunicaRSE**
  - 1er puesto en el “Ranking de comunicación externa de la RSE”.
- **Visión Sustentable**
  - 1er puesto junto a otras empresas en el ranking de las “40 empresas que lograron incorporar la estrategia y gestión de la Responsabilidad Empresaria en su manera de hacer negocios” de la Encuesta de Gestión y Estrategia en Responsabilidad Empresaria.



(8) Miembro hasta el 23 de julio de 2009 cuando se renovó la mesa directiva del Pacto Mundial de Naciones Unidas.  
(9) En 2009 se renovaron las autoridades y Arcor asumió su segundo mandato consecutivo.  
(10) 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); RedEAmérica [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); RedEAmérica [www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org); ETHOS [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br); IARSE [www.iarse.org](http://www.iarse.org).



## El Grupo Arcor y la Sustentabilidad

*“Años atrás, los pioneros del Grupo Arcor comprendieron que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Esta filosofía ha estado permanentemente presente en la actuación de la empresa hasta el día de hoy, impulsando iniciativas basadas en el concepto de una gestión responsable. En 2009, nos planteamos un nuevo desafío en línea con esta vocación: pasar del concepto de Responsabilidad Social Empresaria al de Sustentabilidad. Para ello, a lo largo del año y junto a la máxima conducción de la compañía desarrollamos un ciclo de Planeamiento de la Estrategia de Sustentabilidad del Grupo Arcor, con el objetivo de establecer el Plan Estratégico 2010-2013 tendiente a fortalecer la ventaja de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal.”*

Claudio Giomi, Gerente Corporativo de Sustentabilidad



## De la RSE a la Sustentabilidad

Desde los inicios del Grupo Arcor, sus pioneros comprendieron que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Esta filosofía guía el accionar de la empresa desde hace 58 años promoviendo una gestión sustentable basada en la generación de valor económico, social y ambiental.

A medida que creció Arcor, y con ella su impacto en la sociedad, la RSE se consolidó como un proceso gradual, transversal a todos sus negocios y grupos de interés. 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.

Para ello, en 2005, la empresa comenzó a estructurar corporativamente su Programa de Responsabilidad Social Arcor (RSA), definiendo la estrategia de RSE del Grupo a partir de un diagnóstico interno. Desde su creación en 2006, la Gerencia de RSA instaló, promovió y orientó la práctica sustentable de Arcor, 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 años atrás.

Durante 2009, una vez más el Grupo se planteó un nuevo desafío: pasar del concepto de RSE al de Sustentabilidad. A partir de esta evolución se busca conocer los principales riesgos de la sustentabilidad para el negocio, identificar y sistematizar las prácticas existentes en esta materia, desarrollar iniciativas innovadoras en función de las necesidades del negocio, y generar un contexto favorable para el desarrollo de los negocios en general.

### Planeamiento de la Estrategia de Sustentabilidad

Con el objetivo de migrar hacia la sustentabilidad, entre los meses de julio y diciembre la empresa realizó un ciclo de planeamiento estratégico, en el cual participó de manera activa la máxima conducción del Grupo, definiendo el Plan Estratégico 2010-2013.

El Planeamiento de la Estrategia de Sustentabilidad fue desarrollado a partir de tres instancias que aportaron los insumos para definir los nuevos lineamientos estratégicos:

- **Diagnóstico interno:** se realizaron entrevistas a Gerentes Generales del Grupo para evaluar la situación interna de la sustentabilidad en Arcor. Además, se realizó un diagnóstico con la misma herramienta utilizada en 2005, analizando el grado de avance de la RSE en la empresa.

- **Diagnóstico externo:** con el objetivo de conocer las expectativas externas y la práctica de la sustentabilidad en compañías líderes a nivel mundial, se realizaron entrevistas a referentes de diferentes organizaciones y encuentros de intercambio con empresas que agregan valor a su negocio desde la perspectiva de la sustentabilidad.

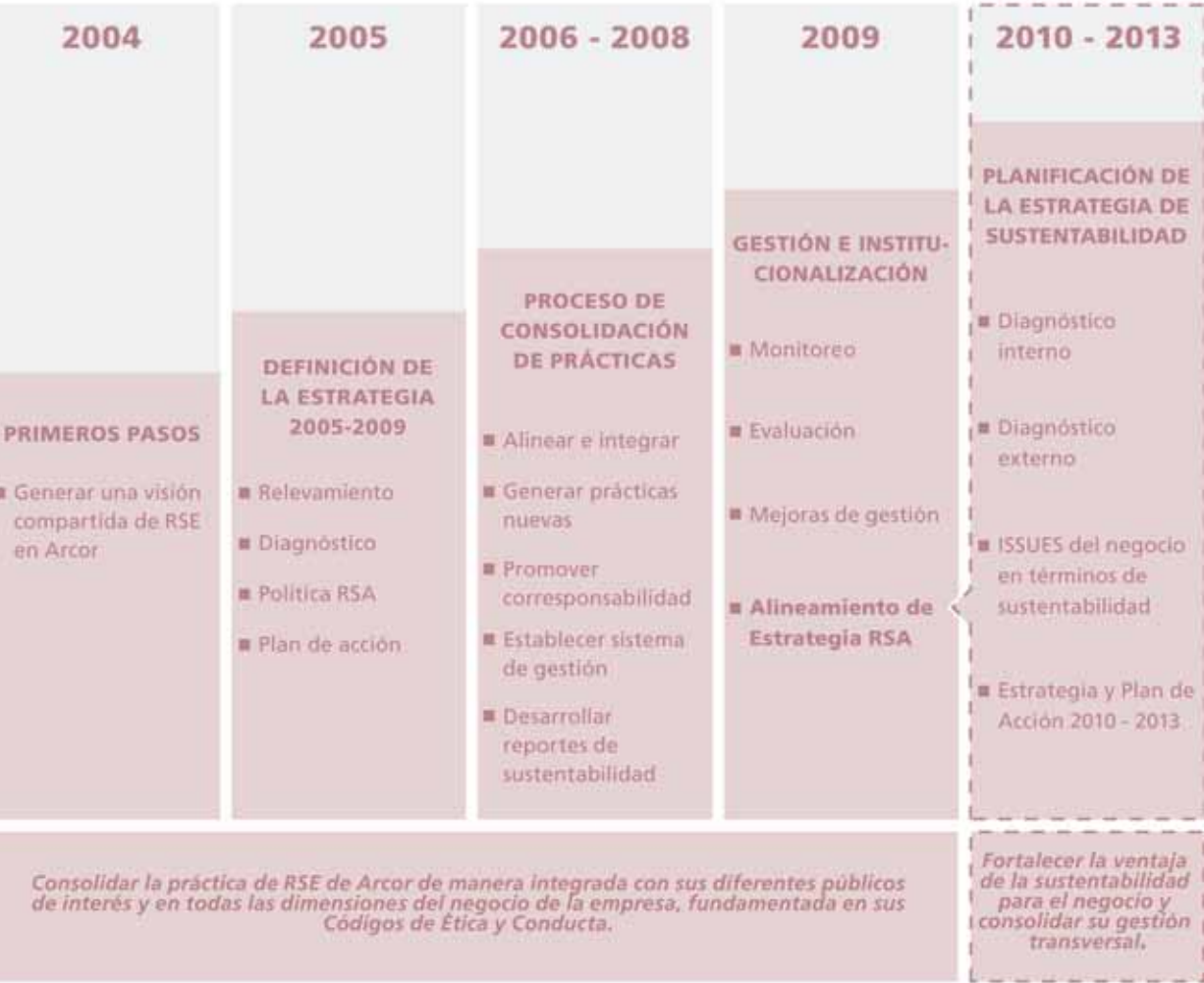
- **Análisis de tendencias, riesgos y oportunidades de la sustentabilidad para la industria:** se realizó una investigación exhaustiva para conocer las principales tendencias de la sustentabilidad y analizar los desafíos y oportunidades que esto conlleva, abarcando la evolución de este tema en el mundo, en América Latina y en la industria de alimentos y *confectionary*.

Con estos insumos, la alta gerencia de la compañía desarrolló el esquema general de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, cuyo objetivo principal es fortalecer las ventajas de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal.





Estrategia y proceso: de la RSE a la sustentabilidad



AVANCES DEL PROGRAMA RSA EN 2009

A la par del planeamiento estratégico de la nueva etapa, durante 2009 Arcor avanzó también 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:

**Comunicación**  
En el año 2006 se lanzó oficialmente el Código de Ética y Conducta del Grupo Arcor y se desarrolló un plan de comunicación para llegar a todos los colaboradores a través de una estrategia “en cascada”: un grupo de



“multiplicadores” entregó a sus compañeros el Código, facilitando el diálogo y garantizando la comprensión del mismo como orientador de la práctica cotidiana.

En 2009, habiendo desarrollado un sistema para administrar este Código, se lanzó nuevamente una campaña de comunicación interna bajo el lema “el cumplimiento del Código de Ética y Conducta es una responsabilidad de todos y nos permite consolidarnos como empresa sustentable”. El plan de comunicación tuvo como objetivos:

- Retomar los conceptos trabajados en la campaña realizada en 2006.
- Comunicar la implementación del Procedimiento de Administración del Código y la conformación del Comité de Ética y Conducta.
- Sensibilizar a los colaboradores sobre la temática.
- Entregar la nueva versión del Código a todos los colaboradores.

A su vez, uno de los mensajes clave de la campaña consistió en transmitir los nuevos canales de contacto creados

por la Línea Ética para que los colaboradores estén informados sobre las vías disponibles para realizar consultas y/o denuncias.

En el marco del plan corporativo de comunicación del Código, se desarrollaron piezas gráficas, digitales, y se adaptó el sitio de RSA en la Intranet para incluir los datos de la Línea Ética. Los niveles gerenciales recibieron la nueva versión del Código, firmando una nota de adhesión para manifestar su compromiso.

**Capacitación**  
En el marco de su Programa de RSA, la empresa cuenta con distintas instancias de capacitación interna, externa y en colaboración con otras instituciones para integrar la sustentabilidad a la gestión de todas las actividades del negocio.

Durante 2009 se dictaron seis módulos de RSE en el proceso de inducción de la empresa y, al igual que el año pasado, se brindó capacitación a los grupos internos de trabajo que participan en los proyectos específicos que se realizan con diversos públicos clave. Asimismo, la Universidad Arcor comenzó a implementar el módulo e-learning de RSE.

Por segundo año consecutivo se desarrolló el Ciclo de RSE con la red de gestores clave de RSA, presentando un nivel más avanzado de tendencias de sustentabilidad en el mundo, la evolución en Arcor y los indicadores clave.

A su vez, se profundizó la capacitación en RSE a los públicos externos estratégicos, con módulos específicos de RSE para proveedores y distribuidores de la empresa. Junto a la Unión Industrial de Córdoba y a la organización Gestión Responsable se realizó una capacitación abierta a PyMES de la zona, ampliando de esta forma la difusión de la RSE más allá de la cadena de valor del Grupo.

Actividades de capacitación y comunicación en RSA		
AÑO	PARTICIPANTES	HORAS TOTALES
2005	472	2.966
2006	2.331	6.712
2007	11.039	12.419
2008	1.377	3.658
2009	524	3.241
TOTAL <sup>(11)</sup>	15.743 <sup>(12)</sup>	28.996 <sup>(13)</sup>

<sup>11)</sup> Este dato no incluye los participantes y horas totales de capacitaciones realizadas en colaboración con otras instituciones.  
<sup>12)</sup> 280 corresponden a proveedores y distribuidores.  
<sup>13)</sup> 2.220 corresponden a proveedores y distribuidores.



Evaluación y monitoreo

En el marco del planeamiento de la nueva estrategia de sustentabilidad, durante 2009 se reunió a la red de gestores clave de RSA y se desarrolló un diagnóstico utilizando los indicadores del Instituto Ethos para evaluar el grado de avance de la RSE en todas las áreas de la empresa. Los resultados obtenidos fueron comparados con el diagnóstico realizado en 2005, analizando la evolución de la RSE en la empresa y detectando las oportunidades de mejora.

A su vez, a través de la elaboración de su Reporte de Sustentabilidad 2009, el Grupo una vez más volvió a sistematizar y medir su desempeño económico, social y ambiental.

Por segundo año consecutivo se utilizaron los lineamientos de la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (*Global Reporting Initiative- GRI*), que actualmente constituyen el marco más reconocido a nivel mundial para desarrollar este tipo de reportes en forma transparente y equilibrada.

Este Reporte 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 desarrollar un “Análisis de Materialidad”, se profundizó el diálogo con el público interno de la compañía, relevando sugerencias y expectativas de los informantes clave<sup>(14)</sup>.

Diálogo con el Grupo de Trabajo del Reporte de Sustentabilidad

Durante 2009 los colaboradores que participan en el Grupo de Trabajo del Reporte de Sustentabilidad completaron una encuesta que permitió enriquecer tanto la gestión interna de indicadores relacionados a temas sociales y ambientales en cada área de negocio, como el proceso de elaboración del Reporte. A través de este canal de diálogo los referentes de cada área de la empresa opinaron sobre distintos aspectos del Reporte de Sustentabilidad 2008, detectando a su vez oportunidades de mejora a continuar trabajando a futuro.

- El 93% de los colaboradores opinó que el lenguaje del Reporte de Sustentabilidad 2008 del Grupo Arcor es simple y comprensible.
- El 87% afirmó que los contenidos reflejan los temas más importantes de la gestión del Grupo Arcor.
- El 87% de la información incluida en el Reporte es relevante para el lector.
- Para el 80% el contenido es creíble, transparente y equilibrado.
- Entre los aspectos valorados como positivos se incluyó la organización y relevancia del contenido del Reporte y su alineación a los compromisos del Grupo en el mundo.
- Algunas de las oportunidades de mejora detectadas incluyeron aspectos relacionados a la sistematización de indicadores, presentación del contenido, y la inclusión de nuevos temas vinculados al negocio del Grupo.



INICIATIVAS Y PROYECTOS ESPECÍFICOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Durante 2009 Arcor continuó trabajando para fortalecer la relación con sus grupos de interés: empleados, proveedores, clientes, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad. Con este fin, desarrolló proyectos para afianzar la corresponsabilidad social o la responsabilidad compartida y potenció las instancias de diálogo para retro alimentar

la gestión del negocio con las expectativas de cada uno de los públicos clave.

A continuación se presentan las principales acciones de diálogo con los grupos de interés de la empresa y proyectos específicos clave que luego se desarrollan a lo largo de cada uno de los capítulos de este Reporte.

<sup>14</sup>Principio de Materialidad de la Guía 2006 de la Iniciativa de Reporte Global: La información contenida en el Informe deberá cubrir aquellos aspectos e indicadores que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización o aquéllos que podrían ejercer una influencia sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.



Destacados 2009	Acciones de diálogo
PÚBLICO INTERNO (VER CAPÍTULO 3)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación y avances del People Soft.</li><li>• Elaboración del Manual de Competencias Técnicas y Mapa de Desarrollo.</li><li>• Inclusión laboral a través de iniciativas desarrolladas en Argentina, Brasil y Chile.</li><li>• 263.706,60 horas totales de capacitación.</li><li>• Avances en la Iniciativa de Gestión de Clima.</li><li>• Implementación del Sistema de Administración del Código de Ética y Conducta y Creación del Comité de Ética y Conducta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de comunicación ascendente: e-mail, buzón de consultas, atención telefónica, intranet.</li><li>• Línea Ética para consultas o denuncias relacionadas a los contenidos y el cumplimiento del Código de Ética y Conducta.</li><li>• 151 Encuentros de Comunicación Interna en las bases.</li><li>• Diálogo en el marco del Sistema de Gestión de Desempeño en el cual participaron 3.806 colaboradores.</li><li>• Charlas de interés de carrera realizadas con 170 colaboradores dentro del proceso del Planeamiento de Recursos Estratégicos.</li><li>• Encuestas internas de satisfacción en encuentros de comunicación, Universidad Arcor, SAC, etc.</li></ul>
PROVEEDORES (VER CAPÍTULO 6)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Segundo Ciclo del Programa de Formación y Acompañamiento en RSE para los proveedores PyMES del Grupo Arcor.</li><li>• Avances en el Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil.</li><li>• 12 bases del Grupo Arcor realizaron compras de materiales auxiliares bajo los lineamientos del Proyecto de Compras Inclusivas Responsables.</li><li>• Procedimiento de evaluación, selección y seguimiento de proveedores fazones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planes y estrategias de RSE desarrolladas conjuntamente con empresas proveedoras.</li><li>• Encuentro de diálogo sobre trabajo infantil desarrollado con 45 productores agrícolas y otras empresas de la Provincia de San Juan, Argentina.</li><li>• Casilla de ArcorBuy.com para contactar a los compradores del Grupo Arcor.</li><li>• Ronda de negocios inclusivos con emprendimientos de base social.</li></ul>
CLIENTES (VER CAPÍTULO 6)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 103 distribuidores egresaron del Programa de Dirección de Distribuidores Arcor (PDDA) desarrollado conjuntamente con la Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE).</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>
CONSUMIDORES (VER CAPÍTULO 6)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 11.200.000 unidades de Turrón con Causa Social vendidos a beneficio de Unicef Argentina.</li><li>• Avances en Proyecto Tamar, de marketing con causa en Brasil.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de Atención al consumidor.</li><li>• Encuentros con consumidores.</li><li>• Comité Interno del Consumidor y proyecto “Escuchando al Consumidor” de Arcor do Brasil.</li></ul>
COMUNIDAD (VER CAPÍTULO 5)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avances en la implementación del Programa de Relaciones con la comunidad.</li><li>• Apoyo a 150 proyectos puestos en marcha a favor de la infancia, que beneficiaron a 960.243 niños, niñas y adolescentes.</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>• Publicación del Barómetro de la Deuda Social de la Infancia.</li><li>• Proyectos articulados con 11.393 organizaciones sociales.</li></ul>
CUIDADO DEL AMBIENTE (VER CAPÍTULO 4)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingreso del Grupo Arcor al mercado voluntario de emisiones de bonos de carbono.</li><li>• Seis casos de ecoeficiencia presentados al CEADS, completando un total de 45 casos en 11 años.</li><li>• Capacitaciones a empleados y jornadas de sensibilización sobre el cambio climático.</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 y diagnóstico de iniciativas de cuidado ambiental que impactan en la comunidad.</li><li>• Conformación de Grupos internos de Trabajo para atender temáticas ambientales y de seguridad.</li></ul>
GOBIERNO Y SOCIEDAD (VER CAPÍTULO 1)	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación en los cuerpos de gobierno de iniciativas relacionadas con la RSE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia activa en universidades, investigaciones, medios de comunicación, foros y congresos para contribuir a promover y desarrollar la RSE, involucrando a distintos actores de la sociedad.</li></ul>

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN RSA

El Sistema de Gestión de RSA articula a las distintas áreas y negocios del Grupo Arcor según la temática específica a desarrollar. La Gerencia Corporativa de Responsabilidad Social Arcor actúa como eje de este sistema, desarrollando un proceso participativo. Durante 2009, se avanzó en el fortalecimiento de las siguientes instancias de gestión participativa:

- **Comités y equipos internos por proyectos:** el Comité de Ética y Conducta, el Comité de Gestión de Clima, 11 comités locales a cargo de la implementación del Programa de Relaciones con la Comunidad en distintas bases del Grupo y los equipos de trabajo del Proyecto Turrón, el Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil, el Proyecto Fazones y el Proyecto Dengue.

- **Redes de trabajo:** la red de gestores clave de RSA, 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.
- **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. En este sentido, durante 2009 se avanzó en la inclusión progresiva de objetivos vinculados a la sustentabilidad en el marco del Sistema de Gestión de Desempeño de los colaboradores.





Empleados

“ Durante 2009 en Arcor fortalecimos los procesos de formación de las personas, continuamos privilegiando los espacios de diálogo para generar un buen clima organizacional y afianzamos nuestro compromiso con la inclusión laboral a través de las iniciativas desarrolladas en las plantas de la empresa. A futuro trabajaremos para consolidar la gestión de nuestros recursos humanos, incorporando la sustentabilidad en todos los procesos clave, contribuyendo así a la generación de valor económico, social y ambiental para todos nuestros públicos”.

Donald Houlin- Gerente General de Recursos Humanos



La clave del crecimiento

Con más de 19.000 colaboradores en distintas partes del mundo, Arcor es uno de los principales empleadores industriales de Latinoamérica. Las personas que trabajan en el Grupo constituyen un equipo valioso y comprometido y son un eslabón clave en las ventajas competitivas de la compañía.

El Capital Humano en cifras		
EMPLEADOS POR PAÍS <sup>(15)</sup>		
	AÑO 2009	AÑO 2008
Cantidad Total de Empleados	19.064	19.446
Argentina	12.607	12.800
Brasil	3.585	3.474
Chile	1.588	1.811
Perú	227	293
México	714	764
Resto del mundo	343	304
EMPLEADOS POR TIPO <sup>(16)</sup>		
Por Categoría	AÑO 2009	AÑO 2008
Director	9	9
Gerente	302	334
Jefe	581	598
Analista/ supervisor	2.392	2.238
Administrativo/ operario	15.780	16.267
Por Género	AÑO 2009	AÑO 2008
Empleados hombres	75,7%	76,1%
Empleados mujeres	24,3%	23,9%
Por Antigüedad	AÑO 2009	AÑO 2008
Antigüedad promedio	10,3	9,7
Por Edad	AÑO 2009	AÑO 2008
Edad promedio	35,1	34,6
Dotación mayor a 45 años (%)	19,3%	17,88%
Otros Indicadores	AÑO 2009	AÑO 2008
Dotación bajo convenio colectivo de trabajo (%)	82%	83%
Rotación media de empleados <sup>(16)</sup>	9,2%	11%

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

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

Con el objetivo de trabajar en la sistematización de un procedimiento corporativo de selección de personal, durante 2009 el Grupo avanzó realizando un análisis de las mejores prácticas de mercado en esta materia.

A su vez, la compañía continuó desarrollando su Plan de Vinculación con Universidades para posicionar la “imagen

empleador” del Grupo Arcor en lugar de preferencia entre las opciones para los mejores talentos en el mercado laboral. Así es como se realizó una campaña de afiches en universidades de alto interés a nivel nacional e internacional, y el Grupo participó en más de 20 encuentros, incluyendo ferias universitarias y presentaciones institucionales.

Asimismo, se siguió trabajando en el Programa de Selección por Competencias, desarrollando un taller de formación en Brasil en el cual participaron siete colaboradores del área de Recursos Humanos. También se continuó con la implementación del Programa de Oportunidades Internas en Brasil, que busca difundir las búsquedas laborales

<sup>15)</sup>Incluye todas las modalidades de contratación de personal propio activo.  
<sup>16)</sup>Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias sobre dotación total al 31 de diciembre del año correspondiente. No incluye Mundo Dulce.



internamente y realizar una devolución a los empleados luego del proceso de selección para que conozcan sus oportunidades de mejora. Durante 2009, en Brasil se llevaron a cabo 44 búsquedas internas a través de las cuales 26 colaboradores asumen nuevos desafíos; en la Región Andina las búsquedas internas fueron cinco.

Fuentes de reclutamiento		
	AÑO 2009	AÑO 2008
Universidades de alto interés en Argentina, Brasil, Chile, México, Estados Unidos y España	59	57
Participantes en el Programa de Pasantías	137	90
CVs en base de datos corporativa	87.685 <sup>(17)</sup>	137.659



POTENCIAR EL DESEMPEÑO DEL PRINCIPAL ACTIVO

Arcor busca planificar, evaluar y optimizar el rendimiento anual de sus empleados y para ello cuenta con un Sistema de Gestión de Desempeño. A su vez, también pone en práctica un Planeamiento de los Recursos Estratégicos que garantiza la sustentabilidad del negocio a largo plazo, desarrollando y reteniendo a los talentos clave.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO - SGD**  
A través del SGD Arcor promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores, alineado a los objetivos estratégicos de la compañía.

Este sistema consiste en tres instancias de intercambio entre cada colaborador y su jefe: la planificación de los objetivos y el plan de desarrollo individual, el seguimiento para revisar el logro de los objetivos y la evaluación anual.

En 2009, el SGD alcanzó a 3.806 colaboradores de distintos países y negocios, con un 98% de cumplimiento en la etapa de evaluación 2008 y un 97% en la etapa de planificación 2009. Asimismo, el 100% de los objetivos establecidos en la etapa de planificación de los niveles gerenciales corporativos fueron auditados.



Actualmente el SGD está instalado como un proceso de gestión en la compañía, vinculado con la misión del Grupo, el Planeamiento de Recursos Estratégicos y la formación corporativa. En este marco, ya se ha comenzado a integrar objetivos vinculados a la sustentabilidad en el SGD de varios colaboradores. Este proceso continuará desarrollándose, acompañando la implementación de la nueva Estrategia de Sustentabilidad en la empresa.

**GESTIÓN DEL TALENTO**  
Con el fin de asegurar la generación de líderes para el futuro de la compañía, Arcor cuenta con un proceso para gestionar a los talentos clave: el Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE).

El PRE permite identificar los puestos críticos de la compañía, detectar los altos potenciales y definir los cuadros de reemplazo. Este proceso alcanza a los niveles gerenciales y, en los casos donde la criticidad del puesto lo determina, llega también a los niveles de jefatura. A su vez, se articula con otras acciones estratégicas de recursos humanos, siendo un alto desempeño la clave para entrar al PRE.

En 2009 se lanzó una etapa importante del PRE: las charlas de interés de carrera realizadas con 170 colaboradores del Grupo Arcor, que representan un 35% de la población objetivo, conformada por 479 personas. Estas charlas, dirigidas por el jefe directo de cada colaborador, están orientadas al *pool* de talento<sup>(18)</sup> de la organización con el fin de revisar expectativas de carrera y ajustar los planes de desarrollo individual.

Otra iniciativa ligada al PRE en 2009 fue el desarrollo de *Round Tables* (mesas redondas) transversales por especialidad para complementar la visión que cada Negocio tiene sobre su *pool* de talento. A lo largo del año, se realizaron los *Round Tables* transversales del área de Recursos Humanos y del área Industrial de todo el Grupo Arcor.

FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

En el Grupo Arcor la formación es clave para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y se realiza de acuerdo con la función, el desempeño y el plan de desarrollo de cada uno, respondiendo a las necesidades del negocio, planta o país.

Durante 2009 se avanzó en la implementación de un Módulo de Formación en el marco del software de gestión *PeopleSoft Enterprise Human Capital Management 9.0*, desarrollando un Manual de Indicadores de Formación para todo el Grupo. El mismo establece indicadores de formación que permiten consolidar métricas que reflejan la gestión de Arcor en este ámbito, mediante criterios homogéneos de sistematización.

Indicadores de Formación 2009 <sup>(19)</sup>	
Total de horas /hombre de capacitación	263.706,60
Participantes totales en actividades de capacitación	68.941,00
Tasa de cobertura de capacitación	73%

FORMACIÓN CORPORATIVA: UNIVERSIDAD ARCOR

La Universidad Arcor es un espacio para desarrollar y fortalecer las competencias del Grupo a través de programas educativos dirigidos a todos los colaboradores de la empresa. Estos incluyen Programas Corporativos y Programas orientados al desarrollo del Modelo de Competencias del Grupo, que se dictan a partir capacitaciones presenciales y de e-learning.

Durante 2009 la Universidad Arcor se consolidó en la compañía como un servicio de formación de calidad, cumpliendo las metas establecidas en un 100%, logrando un 87% de presentismo y un índice de satisfacción total de 80%. Tal es así, que se logró acercar la gestión corporativa a las plantas, desarrollando iniciativas de formación



para los Negocios: uno de ellas, el Programa de Gestión de Proyectos y el Programa de Líderes y Supervisores para Consumo Masivo Industrial y Bagley.

A su vez, se afianzó una red de capacitadores y se continuó trabajando para que los programas de formación transfieran las capacidades a la gestión cotidiana del negocio.

**Programas Corporativos de Formación**  
Durante 2009 se llevaron a cabo los siguientes Programas Corporativos para capacitar e integrar a los empleados de distintos negocios, a partir de un abordaje multidisciplinario que responde a las necesidades de la gestión:

- **Jóvenes Profesionales:** incorpora y desarrolla a jóvenes profesionales de alto potencial para acompañar la estrategia de crecimiento de la compañía. Realizado en Argentina y en la Región Andina, este Programa contó con un total de 92 Jóvenes Profesionales en 2009.
- **Maestría en Tecnología de los Alimentos:** en alianza con la Universidad Católica de Córdoba, Argentina, ofrece un marco donde se brinda formación de alto nivel académico en el área de los alimentos. Durante 2009 participaron 24 empleados del Grupo del segundo año de la maestría.
- **Gestión de Proyectos:** busca formar a los colaboradores de los distintos Negocios del Grupo en las estrategias y habilidades necesarias para conducir el trabajo por proyectos, facilitando herramientas para una gestión exitosa. En su primera edición como programa corporativo, durante 2009 participaron 31 empleados.
- **Programa de Relaciones Laborales:** tiene como objetivo fortalecer las competencias requeridas en materia de relaciones laborales, abordando tanto conceptos teóricos como prácticos. Durante 2009, 46 colaboradores del área de Recursos Humanos formaron parte del Programa.

<sup>17)</sup>En 2009 se realizó una actualización de la base de datos de empleos, a través de un mailing personalizado, seleccionando sólo los CVs ingresados en el último año.  
<sup>18)</sup>Pool de talentos: está formado por los colaboradores considerados como sucesores y contribuidores clave de la organización.  
<sup>19)</sup>La presente tabla consolida los principales indicadores de formación para todo el Grupo, sistematizados en el marco del PeopleSoft Enterprise Human Capital Management 9.0, utilizando las siguientes definiciones:  
Total de horas/hombre de capacitación: es el total de horas/hombre de capacitación de todo el Grupo durante el período.  
Participantes totales en actividades de capacitación: es la cantidad total de participantes en actividades de capacitación en todo el Grupo durante el período.  
Tasa de cobertura de capacitación: es el porcentaje de colaboradores "diferentes" que participaron en actividades de capacitación en todo el Grupo durante el período, respecto de la dotación total de la empresa.



- **Ciclo Intensivo de Formación en RSE:** genera un espacio de intercambio sobre la RSE, capacitando en las últimas tendencias y los avances del tema en la empresa. En 2009 se realizó un ciclo con 33 gestores clave de RSA.

A estos programas corporativos, también se sumaron la capacitación en Selección por Competencias desarrollada en Brasil y el Programa de Inducción Corporativa en el que participaron más de 120 personas. Éste consistió en el desarrollo trimestral de una jornada para presentar a los nuevos colaboradores los procesos corporativos de la empresa, incluyendo temas relacionados con la sustentabilidad del negocio.

#### Formación en Competencias Arcor

Por otra parte, orientados a desarrollar el Modelo de Competencias del Grupo, durante 2009 se ofrecieron programas de formación corporativa en Liderazgo, Negociación, Toma de Decisiones, Comunicaciones, Innovación, Orientación al Cliente, Dominio de las Emociones, Planificación y Organización, Trabajo en Equipo y Visión Estratégica.

Para el año 2010 se buscará dar un salto cualitativo en los programas de formación del Grupo Arcor sostenido en tres ejes. El primero, es el desarrollo de las escuelas de especialización que se lanzará con la Escuela Industrial en el marco de la Universidad Arcor a partir de la definición de competencias técnicas para el área. El segundo tema será el Programa de Liderazgo para los niveles gerenciales y de jefatura, que estará muy alineado con la gestión estratégica. Finalmente, el otro eje será el lanzamiento de la tercera edición del Programa de Desarrollo Gerencial en alianza con la Universidad Di Tella, que permitirá desarrollar recursos clave para el crecimiento del Negocio.

#### 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



#### Competencias técnicas y mapa de desarrollo

Un avance importante en el planeamiento y desarrollo de las competencias denominadas “técnicas” en el modelo de la compañía fue el trabajo realizado en 2009 con los colaboradores del área de Consumo Masivo Industrial.

Los objetivos de este proyecto consistieron en comprender el mapa de capacidades técnicas requeridas, ordenar y sistematizar el proceso de aprendizaje técnico, y clarificar el proceso de desarrollo y crecimiento en la organización.

Para implementar el proyecto se creó un Grupo Gestor integrado por referentes de Recursos Humanos y un Comité de Expertos Temáticos por área, quienes trabajaron en desarrollar las familias de puestos para Consumo Masivo Industrial: todos aquellos cargos que poseen una gran cantidad de competencias técnicas comunes, y que comparten un propósito definido y específico dentro de la cadena de valor.

Luego se definieron las competencias técnicas para cada puesto, identificando el conjunto de conocimientos y capacidades requeridas de manera indispensable para realizar las tareas y lograr los resultados esperados, incluyendo temas vinculados a la RSE. Esto permitió desarrollar el diccionario de 14 competencias y 197 sub-competencias identificadas para el área de Consumo Masivo Industrial, y elaborar la Matriz de Competencias Técnicas especificando el nivel de dominio requerido en cada una de las sub-competencias.

Como siguiente paso se elaboró el Mapa de Aprendizaje que define las herramientas de desarrollo que le permitirán a un colaborador alcanzar un determinado nivel de dominio en cada competencia. Esto llevó a delinear el Mapa de Desarrollo para cada puesto: las secuencias tentativas de posibles trayectos laborales dentro de la estructura de Consumo Masivo Industrial y hacia o desde fuera de esa estructura.

Todo este proceso retroalimentará la formación y el plan de desarrollo individual de cada empleado, logrando un mayor aprovechamiento del aprendizaje y aumentando el compromiso y la retención de los colaboradores.





## FORMACIÓN POR PAÍSES Y NEGOCIOS

Además de las capacitaciones corporativas implementadas en el marco de la Universidad Arcor, la empresa desarrolla cursos de formación para responder a las necesidades específicas de cada país y negocio. Durante 2009, adicionalmente a la formación destinada a los empleados de

distintas áreas, gran parte de estas capacitaciones fueron dictadas a nivel industrial en el marco del SGI, incluyendo entre otros, cursos en seguridad y gestión ambiental, formación en idiomas, tecnología en alimentos, seguridad alimentaria, calidad, buenas prácticas de manufactura y manejo integrado de plagas.

### Brasil

Durante 2009, Arcor Brasil lanzó la Academia de Ventas, un programa de formación destinado a potenciar y promover una cultura de alto desempeño a través de módulos de capacitación dirigidos a todo el equipo de ventas. A su vez, en el marco del Programa de Desarrollo de Líderes, conjuntamente con la Fundación Getúlio Vargas se realizó el segundo año del 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 esto se sumó el lanzamiento del segundo ciclo del Programa de Desarrollo de Líderes Industriales, cuyo objetivo consiste en garantizar la alineación del liderazgo industrial a los valores y competencias de la compañía.



### Región Andina (Chile y Perú)



En el marco del SGI, durante 2009 la formación en la Región Andina incluyó aprendizaje en mecánica industrial para el personal de planta y cursos sobre la Norma Ambiental ISO14001. A su vez, se continuó co-financiando actividades de postgrado en prestigiosas universidades nacionales, a profesionales con rendimiento destacado. En Chile, más de 150 colaboradores recibieron capacitación en oficios, en el marco del acuerdo alcanzado entre el gobierno y las organizaciones más representativas de trabajadores y empresarios. De esta forma, se buscó proteger el empleo de las personas, realizando talleres acordes a los desafíos productivos y de crecimiento del país, incluyendo la certificación de competencias laborales y la nivelación de estudios de los trabajadores.

### División Internacional

Las actividades de formación estuvieron centradas en la integración de los colaboradores, el trabajo en equipo y la generación de confianza y pertenencia bajo la metodología outdoor en Venezuela, Centroamérica y el Caribe, México y en la Región de Norte-Overseas (EE.UU., Canadá, Europa, África, Asia y Oceanía). En la Región de Centro-México, se desarrollaron Jornadas de Visión Estratégica y una Conferencia de Mercados Internacionales, y en Centroamérica y el Caribe se dictaron capacitaciones en estrategia de ventas, finanzas y administración de inventarios. Además, para ayudar a que los colaboradores se adapten a los distintos contextos de trabajo, se siguió capacitando en Mandarín, Francés, Inglés, Español, Árabe y Tailandés.



### Argentina



#### Galletas (Bagley)

En 2009 se lanzó el Programa Liderazgo, Innovación y Desarrollo para dar respuesta a la necesidad de formar a los líderes de la organización, con foco en las tres competencias expresadas en el nombre del programa. Para ello se trabajó con gerentes de planta y jefaturas del negocio, intercalando encuentros presenciales cada 45 días a lo largo de 18 meses, con una exhaustiva formación académica y el seguimiento de un *coach* para que cada participante trabaje en su autodesarrollo. Además, durante este mismo año se concluyó el primer ciclo del Programa de Coaching Gerencial con una encuesta 360° a todos los participantes para evaluar las fortalezas y aspectos a mejorar de sus propias competencias en el futuro. Por último, cabe mencionar el Programa de Relaciones Laborales, desarrollado para fortalecer la preparación de supervisores y jefes de las plantas a través de tres encuentros presenciales.

#### Consumo masivo industrial: Golosinas, Chocolates, Alimentos, Agroindustria

Durante 2009 se continuó desarrollando el Programa Nuevas Perspectivas de Liderazgo, que permite formar a mandos medios gerenciales y de jefaturas en competencias conductuales y transferirlas a la gestión de sus recursos humanos. A su vez, se desarrolló el Programa Propuesta de Valor, que tiene entre sus objetivos principales expandir la visión industrial, acentuando el valor y necesidad de relacionar los ejes estratégicos con los tácticos, teniendo como factores claves de éxito la eficiencia operacional, el fortalecimiento del liderazgo, la innovación, flexibilidad e integración en la cadena de valor.



En el marco del SGI, se desarrollaron actividades para colaboradores jornales y mensuales con el objetivo de transmitir y reforzar los conceptos del avance del SGI en sus diferentes etapas. Varias plantas se presentaron para lograr en el próximo año diferentes niveles del Premio a la Excelencia del Instituto Japonés del Mantenimiento Productivo (JIPM). Asimismo, para aquellas bases recientemente iniciadas en este Sistema de Gestión, se comenzaron a aplicar los conceptos del Programa de 5S (herramienta de gestión japonesa basada en cinco principios simples que permiten mantener el orden y la limpieza: despejar, organizar, limpiar, estandarizar y capacitar).

En relación a los Programas de Educación Formal, se continuó alentando los estudios de nivel primario y fundamentalmente secundario por parte de los colaboradores jornales, mediante la implementación de planes de finalización a través de instituciones públicas y privadas. Desde el lanzamiento de este Programa en Chile en 1998 y en la Argentina en 2001, finalizaron sus estudios de nivel medio 1.639 colaboradores y de nivel primario 224 personas de diferentes localizaciones. A su vez, se continuó con el dictado de la Certificación Universitaria en Alimentos, programa único en su tipo con modalidad a distancia, diseñado y dictado para Arcor por la Universidad Nacional del Litoral. Colaboradores que se desempeñan en áreas de producción, calidad y desarrollo son sus destinatarios primarios.

#### Packaging: Cartocor y Converflex

En Converflex y Cartocor la formación incluyó temas específicos a la especialización de estos negocios, programas dirigidos a desarrollar competencias y dotar de herramientas de gestión a mandos medios y cursos sobre prevención en salud, seguridad y medio ambiente para los colaboradores. En Cartocor se implementó un Programa de Desarrollo Técnico dirigido a ingenieros del área de operaciones, abarcando a mantenimiento, logística y producción. El objetivo principal del programa es acelerar el proceso de adquisición de conocimientos específicos de esta industria, para ello se han realizado capacitaciones con los proveedores estratégicos más importantes tanto nacionales como internacionales. A su vez se implementaron reuniones de Relaciones Laborales con el fin de brindarle al área de operaciones el soporte necesario para que puedan resolver los problemas diarios que se presentan en planta y además anticiparse a ellos.



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



Durante 2009, en el marco del Programa de Dirección Distribuidores Arcor conjuntamente con el IAE (Escuela de Dirección de Negocios de la Universidad Austral), se capacitaron 24 colaboradores a través de herramientas de conducción y gestión, quienes participaron junto a los 103 distribuidores en la segunda edición de este programa. Para más información ver el Capítulo 6: "Proveedores, clientes y consumidores".



## COMUNICACIONES PARA FORTALECER VÍNCULOS

Teniendo en cuenta la dispersión geográfica y la magnitud de la compañía, los canales de comunicación interna son fundamentales para desarrollar una gestión participativa que promueva la interacción entre todos los colaboradores del Grupo Arcor.

Con este enfoque, durante 2009 se actualizaron los contenidos institucionales de algunos de los minisitios de la Intranet. En el sitio de Arcor Salud se reorganizaron las secciones, incluyendo: una sección de prevención de enfermedades, otra de promoción de la salud para estimular hábitos y prácticas saludables, y la incorporación del segmento Vida Saludable. Lo novedoso de esta sección fue que permitió crear un espacio para presentar mes a mes el testimonio y la foto de un colaborador del Grupo que comparte su experiencia sobre los beneficios de la práctica deportiva.

Asimismo, se creó el minisito de Gestión de Clima, donde los colaboradores pueden encontrar toda la información relacionada a este proceso, desde los resultados de la última Encuesta de Clima Organizacional realizada, hasta la implementación de los planes de acción para lograr las mejoras detectadas.

La revista institucional cuatrimestral “Tiempo de encuentro” incorporó una nueva sección “Comercial”, donde los colaboradores acceden al detrás de escena de la filmación de los comerciales de las marcas Arcor. A su vez, en la sección “Liderazgos” se agregó una nota sobre el Reconocimiento SGI, en la que en cada edición fueron presentados los trabajos ganadores del año 2008 y los principales resultados obtenidos en 2009.

En la sección “Responsabilidad Social Arcor” se destacaron las siguientes iniciativas: el programa *Na Mao Certa* (En el camino correcto) de erradicación de la explotación sexual de niños y adolescentes, el proyecto “Crecer Jugando” de lucha contra el trabajo infantil, y el programa de Inclusión laboral en Arcor de personas con capacidades diferentes. Por otra parte, en el insert de “Calidad de Vida”, en el que se desarrollan temáticas vinculadas a la salud y prevención de enfermedades, durante 2009 se presentaron ediciones focalizadas en prevención del Dengue y la Influenza A.

Es importante destacar la realización de más de 28 campañas de comunicación interna a nivel nacional y global que dieron especial soporte a los procesos de recursos humanos e incluyeron temas vinculados a la sustentabilidad. Entre ellas se encuentran:

- **Semana del Medio Ambiente:** bajo el lema “Tu planeta te necesita, Sumate Hoy para salvar el mañana”, se lanzó una campaña sobre la importancia del cuidado ambiental.
- **Semana de la Seguridad:** con el propósito de generar conciencia y compromiso para reducir la accidentabilidad se desarrolló la campaña “La seguridad no es cuestión de azar”.
- **58° Aniversario del Grupo Arcor:** se concretó una campaña de aniversario para presentar el nuevo personaje corporativo y se distribuyó entre las bases un video con un mensaje del Contador Luis Pagani presentando el nuevo comercial institucional.
- **Campaña Prevención y Control de la Influenza A:** se desarrolló una campaña de prevención e información para todos los colaboradores del Grupo.
- **Campaña Prevención y Control del Dengue:** Arcor comenzó a trabajar de manera anticipada en la prevención y control del dengue, desarrollando acciones en sus plantas de Argentina y en las comunidades de las que forman parte.
- **Mes de la Calidad:** a partir de 2009 el Grupo definió a octubre como el Mes de la Calidad, lanzando una campaña de comunicación a nivel corporativo cuyo lema fue “Detrás de Nuestros productos estás vos/tu”. Para más información ver el Capítulo 6 “Proveedores. Clientes y Consumidores”.

- **Concurso Dibujando Nuestros Derechos:** en el marco del 20° Aniversario de la Convención sobre los Derechos del Niño, el Grupo Arcor y Fundación Arcor organizaron un concurso de dibujo en Argentina para los hijos de los colaboradores. Para más información ver el Capítulo 5 “Inversión Social del Grupo Arcor”.

- **Seguridad de la Información:** en el marco del Día mundial de la Seguridad de la Información, celebrado el 30 de noviembre, se lanzó una campaña de sensibilización dirigida a todos los colaboradores del Grupo.

Estas campañas fueron evaluadas para conocer la opinión de los colaboradores con anterioridad y posterioridad a su lanzamiento. Esto permitió medir el impacto de las mismas, y dar cuenta que, durante 2009, de las 14 campañas que fueron testeadas, el 100% fueron consideradas eficientes y el 95% creativas.

Por otra parte, a lo largo del año se continuó desarrollando los newsletters digitales sobre Universidad Arcor, Recursos Humanos y Líderes.

Además, la comunicación de los lanzamientos a nivel externo e interno, se trabajó en forma sinérgica con las áreas de marketing, asociando algunas fechas destacadas con ciertas marcas. Por otro lado, en los afiches mensuales publicados en las carteleras se incluyó como novedad el lanzamiento de productos, con un breve testimonio de uno de los colaboradores de la línea y la mención de la planta en la que se fabrica el producto y se destacaron temas relacionados a la Responsabilidad Social Arcor.

A nivel mundial, mientras la división internacional reforzó la comunicación en las carteleras y la participación en notas de la revista institucional, la Región Andina también continuó publicando información en la cartelera “Diario Mural”. En Brasil, durante 2009 se publicaron 44 ediciones del boletín semanal electrónico “A Gente se Comunica”, llegando a 3.300 profesionales. Se continuó además con la publicación trimestral “Impulso”, que llega a empleados y a proveedores comerciales con información corporativa de marketing, ventas, capital humano y RSE.



### Encuentros de comunicación interna

En el marco del proceso de Gestión de Clima, durante 2009 el Grupo Arcor desarrolló encuentros de comunicación interna en sus plantas como un canal para escuchar las inquietudes y sugerencias, y fomentar la comunicación e integración entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la compañía.

¿Cuál fue la consigna? Participar y sentirse libres para expresar aquellas cuestiones que pueden enriquecer el clima de la planta y de la compañía en general. De esta forma, los encuentros funcionaron como un termómetro del clima organizacional en cada base.

Cada mes, entre 15 y 20 colaboradores fueron invitados a compartir un espacio con diferentes líderes de la base, y con una agenda abierta en la cual, por lo general, se trataron temas vinculados a la realidad de cada lugar. Luego de cada reunión, se realizó un seguimiento de los temas tratados, monitoreando el grado de avance en el cumplimiento de las expectativas relevadas.

A lo largo de 2009 participaron 1.634 colaboradores en 151 encuentros desarrollados en 29 bases de Argentina, Brasil y Chile. El índice de satisfacción fue del 96%, reflejando la alta valoración de los colaboradores por este canal de diálogo.





## GESTIÓN DE CLIMA: ESCUCHAR PARA MEJORAR

La gestión de clima es un proceso continuo en el cual escuchar las expectativas de los colaboradores es clave para orientar las acciones de la compañía e identificar oportunidades de mejora.

En este contexto, los encuentros de comunicación interna lanzados en 2009 se transformaron en una herramienta esencial para monitorear el clima en las distintas plantas del Grupo, implementando acciones de mejora que incluyeron la optimización de infraestructuras y puestos de trabajo.

Asimismo, continuando con el proceso iniciado en 2007, este año el Comité de Gestión de Clima se reunió 12 veces y trabajó en los planes de revisión de beneficios. En este sentido, se lanzaron nuevas propuestas orientadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores de Arcor en Argentina y sus familias. Dentro de las mismas se encuentran:

- **Ayuda a la madre que trabaja:** todas las mamás con hijos de hasta 6 años reciben una ayuda económica mensual por hijo.
- **Licencia por maternidad adoptiva:** las madres adoptivas de niños menores de 6 años pueden acceder a una licencia especial paga de hasta 60 días. Al concluir el período de Licencia por Maternidad Adoptiva, la colaboradora también puede solicitar el beneficio de Jornada Reducida por Maternidad.
- **Licencia por paternidad adoptiva:** la Licencia por Paternidad regida por la Ley, es extensible para los casos de adopción de niños menores de 6 años.
- **Obsequio por casamiento:** aquellos colaboradores que contraen matrimonio, reciben una orden de compra para canjear en una casa de electrodomésticos.
- **Caja ajuar:** se renovó la caja ajuar, un beneficio que se entrega a todos los colaboradores ante la llegada de un nuevo hijo.
- **Indumentaria y Kit escolar:** Luego de haber realizado un relevamiento a través de una muestra representativa, se mejoró e incorporó nuevos elementos al kit escolar entregado a todos los colaboradores con hijos en edad escolar.

## EL COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD Y LA INTEGRACIÓN

Los festejos del día del niño, las actividades deportivas y recreativas para empleados, las colonias de vacaciones, son algunas de las actividades que promueve el Grupo Arcor para que los colaboradores interactúen e integren a sus familias al lugar de trabajo. Todas estas iniciativas alimentan el buen clima laboral, respetando las particularidades de cada región donde el Grupo está presente.

Durante 2009, en el marco del Día del Niño se realizó un concurso de dibujo para los hijos de los empleados en Argentina. En Brasil también se desarrolló un certamen de arte para niños, fortaleciendo los vínculos entre las familias, en el marco del nuevo posicionamiento institucional "Momentos Mágicos". Asimismo, en la Región Andina una vez más se volvió a integrar a las esposas de los colaboradores, impulsando talleres de microempresas para un grupo de 20 mujeres en Perú.



### Inclusión laboral en Arcor

En un panorama mundial en el cual, según estima la Organización Internacional de Trabajo, 650 millones de personas tienen discapacidad y 450 millones de ellas están en edad y condiciones de trabajar, Arcor impulsa la inclusión laboral a través de experiencias concretas desarrolladas en diferentes bases de Argentina, Brasil y Chile.

#### Salto y el taller protegido

El proyecto de inclusión laboral en la planta de Bagley de Salto, Argentina, se inició en el año 2005. A lo largo de los últimos tres años, la empresa brindó la posibilidad a 12 personas pertenecientes al Taller Protegido de esta localidad, a realizar su primea experiencia en el ámbito laboral privado, por medio de contratos por plazos fijos de prestación de trabajo. Este Taller es una institución semi-pública que aloja a 60 chicos y adultos con diferentes tipos de discapacidades y los acompaña en su desarrollo psico-social.

Las prácticas se realizaron en el sector de envasado por un período de seis meses. Además, se llevaron a cabo talleres de capacitación y sensibilización con colaboradores de la planta y se diseñó un proceso de adaptación para los pasantes. En mayo de 2009 se concretó el objetivo de incorporar dos colaboradores participantes del proyecto como personal efectivo.

#### El Programa Profesionales con Discapacidad de Brasil

Este Programa tiene como objetivo formar profesionalmente a personas con discapacidad mental, física, auditiva y visual, proporcionándoles una mayor competitividad en el mercado laboral. Se basa en el reconocimiento del potencial y del talento de estas personas, y prepara a sus participantes para trabajar en distintas vacantes de la empresa.

A través de esta iniciativa se contrataron a 80 empleados con discapacidad y además, se realizaron capacitaciones para todos los empleados de las plantas de Bragança Paulista, Rio das Pedras y Recife en Brasil con el fin de sensibilizar sobre la temática y tener herramientas para desarrollar a estas personas con capacidades especiales.

El aprendizaje no sólo se dio para estos colaboradores, sino para todas las plantas de Brasil. De hecho, se realizó una capacitación sobre lenguaje de señas –a partir de la incorporación de personal hipoacúsico– de la que participaron 400 personas en Bragança Paulista y 1.200 en Rio das Pedras.

#### Curso de Lenguaje de Señas en Chile

En esta misma línea, en Indal, Chile, nueve colaboradores de la empresa, incluyendo líderes de línea, personal de Recursos Humanos, producción y mantenimiento, realizaron un curso de lenguaje de señas, con el fin de poder integrar de la mejor manera a un grupo de trabajadores con capacidades especiales que desde hace tres años trabajan durante la temporada de producción (enero - abril). También desde hace dos años, se llevan adelante prácticas laborales con jóvenes con dificultades de aprendizaje próximos a finalizar sus estudios.





## SALUD Y BIENESTAR OCUPACIONAL

Durante 2009 el Grupo Arcor 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.

### RESPUESTA ANTE PROBLEMAS SANITARIOS

Dos problemas sanitarios globales tuvieron un impacto significativo en la estrategia y gestión de la Gerencia Médica: el dengue y la influenza A (H1N1).

En el caso del dengue, se constituyó un grupo de trabajo corporativo integrado por ocho referentes de las áreas de Salud, MAHPI, Comunicaciones Internas y Relaciones con la Comunidad, que fue a su vez replicado en cada una de las plantas. Se elaboraron criterios de actuación interna y de vinculación comunitaria, definiendo zonas por riesgos para priorizar acciones y optimizar recursos. En el marco de la campaña de "Prevención y Control del Dengue" se desarrollaron folletos informativos y materiales de comunicación para las Jornadas de Puertas Abiertas organizadas en las plantas. Estas últimas incluyeron charlas a cargo de un pro-

fesional, distribución de trípticos informativos, un juego interactivo para niños sobre el dengue y un video con testimonios de los vecinos. Aproximadamente 2.500 personas en todo el Grupo recibieron durante 2009 capacitaciones sobre el tema, y actualmente, a través de indicadores de gestión mensuales se sigue la evolución de la enfermedad. Para más información ver Capítulo 5: "Inversión Social en el Grupo Arcor".

La influenza A (H1N1) y su impacto en la empresa, fue evaluada y monitoreada por un Comité Interno de Crisis, a través de indicadores propios y de los organismos sanitarios públicos a nivel nacional y provincial. Se implementaron las licencias preventivas, ampliando su alcance a grupos sensibles no contemplados por la normativa. Además, a través de una campaña de comunicación se difundió información, se capacitó a aproximadamente 3.000 colaboradores, y se intensificaron las medidas higiénicas preventivas.

Siguiendo esta línea, se lanzaron nuevamente las campañas de vacunación. Para la prevención de la Influenza A (No Pandémica) se aplicaron un total de 4.905 dosis en las empresas del Grupo en Argentina. En tanto en la campaña de prevención contra el tétanos, se aplicaron 925 dosis.

## PROGRAMAS DE SALUD A MEDIDA

Por otro lado, en 2009 se cumplió un año de la implementación del programa de acondicionamiento físico, desarrollado a partir del Manual de Evaluación de Condición Física elaborado en 2008. El 79% de los colaboradores de los edificios corporativos de Buenos Aires y Córdoba se inscribieron voluntariamente en el Programa, que a fin de año fue evaluado utilizando indicadores de fuerza muscular, flexibilidad, y diferentes índices y factores de riesgo cardiovascular.

Asimismo, se realizó, una vez más, una encuesta para evaluar la percepción de los colaboradores sobre los exámenes médicos que se efectúan anualmente. El 100% de las personas encuestadas consideró que la realización de estos exámenes y de las pruebas de condición física en Arcor son importantes. También un 85% de los encuestados, considera que los mismos ayudan a prevenir enfermedades y cuidar la salud.

A su vez, se siguió desarrollando el Programa de Prevención de Riesgos Cardiovasculares y de Control de Factores de Riesgo, ampliándolo a 1.000 colaboradores más. También se avanzó en la estructuración del Programa de Sensibilización y Transferencia en Educación Alimentaria, y en la incorporación sistemática de información actualizada en la intranet "Arcor Salud".

El programa "Arcor, una Empresa Libre de Humo de Tabaco" logró a fines de 2009 la certificación de 9 plantas por el Ministerio de Salud de La Nación, 28 con el proceso completo y pendiente la auditoría final, 6 en proceso de finalización del programa, y dos pendientes de iniciarlo. La norma interna ha tenido un alto acatamiento y una gran



aceptación por parte de todo el personal, y los talleres de cesación obtuvieron un resultado promedio del 25% en casos que dejaron de fumar.

## EL CUIDADO DE LA SALUD EN LOS PAÍSES DEL GRUPO

Durante 2009, en los demás países donde opera el Grupo se siguieron desarrollando actividades de prevención de enfermedades y cuidado de la salud. En Chile 500 colaboradores fueron vacunados contra la Gripe y se organizó la Semana de la Salud con actividades que incluyeron la evaluación de 800 empleados en temas vinculados a la nutrición y el cuidado de salud en general. En Brasil, aproximadamente 2.350 colaboradores fueron vacunados contra la gripe, y las iniciativas realizadas abarcaron la implementación de gimnasia laboral en la Planta de Recife y el Programa de Acompañamiento a Colaboradoras en Lactancia Materna.

De esta forma, las acciones de cuidado de la salud desarrolladas a nivel corporativo llegaron a colaboradores de Arcor en distintas partes del mundo, buscando potenciar el bienestar ocupacional de todo el equipo.





Seguridad ocupacional y cuidado ambiental

“ El año 2009 presentó un gran logro en materia de gestión ambiental: el Grupo Arcor ingresó al mercado de bonos de carbono y esto es fruto del trabajo sistemático y sostenido que venimos realizando en esta materia desde hace muchos años. A futuro, uno de los grandes desafíos consistirá en continuar trabajando para desarrollar de manera progresiva un inventario de emisiones de gases de efecto de invernadero que retroalmente una estrategia de gestión en materia de cambio climático.”

Marcelo Carranza, Gerente Corporativo de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial



Un entorno de trabajo seguro y en armonía con el ambiente

Cuidar el medio ambiente y garantizar la seguridad de las personas: este compromiso es clave para el crecimiento sostenido de Arcor y se aplica transversalmente en todas las operaciones y procesos industriales.

Los Departamentos de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI) de cada establecimiento y la Gerencia Corporativa MAHPI son los responsables de liderar las actividades asociadas a ese compromiso de la empresa. Para hacerlo realidad, se diseñan y aplican herramientas de gestión y la filosofía de la mejora continua, en el marco del Sistema de Gestión Integral.

LA GESTIÓN AMBIENTAL

La identificación y evaluación de los impactos ambientales es una herramienta clave que permite definir las oportunidades de mejora y concretarlas a través de diversas iniciativas de gestión y obras de infraestructura. Los objetivos y actividades desarrolladas en las plantas eviden-

cian el compromiso de Arcor con la mejora continua en su gestión ambiental. Como ejemplos de ese compromiso, en 2009 se pueden destacar las siguientes acciones:

- Se logró el valor más bajo de carga orgánica en el efluente líquido generado en la Planta de Molienda Húmeda de Arroyito: a través de la sensibilización en temas ambientales y el liderazgo de los responsables de la planta, se disminuyó la carga orgánica del efluente líquido a valores impensables algunos años atrás. Este record histórico fue el resultado del diseño y ejecución de mejoras en las instalaciones y en los métodos de trabajo concebidos para eliminar la pérdida de materia orgánica en efluente líquido.
- Se puso en marcha la planta de tratamiento del efluente líquido generado en el lavado de la caña de azúcar en el ingenio La Providencia: esta es la última etapa de una serie de inversiones (que incluye lavadores de gases de todas las calderas y una planta de tratamiento del efluente con cenizas de los lavadores de gases) que tienen como objetivo eliminar algunos impactos ambientales negativos y reutilizar una cantidad muy importante de agua, con la consecuente disminución del consumo de agua de río.

El Grupo Arcor y la problemática del cambio climático
El cambio climático es un hecho en la vida de todos los ciudadanos del mundo y está jugando un rol creciente en la competitividad de los negocios. Durante 2009 el Grupo Arcor avanzó en el conocimiento y acción directa en esta temática, ingresando al mercado voluntario de bonos de carbono y capacitando a sus colaboradores sobre las implicancias de este fenómeno.
El Grupo Arcor ingresa al mercado voluntario de bonos de carbono
Ante la preocupación mundial por el problema del calentamiento global una gran cantidad de empresas y gobiernos han adoptado medidas voluntarias para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Estas iniciativas permiten a las empresas y a los gobiernos de países desarrollados compensar sus emisiones mediante la compra de reducciones de emisiones logradas por proyectos realizados por empresas de países en desarrollo. El Grupo Arcor ha concretado un proyecto de eficiencia energética en el Ingenio La Providencia, Provincia de Tucumán, Argentina, reemplazando el consumo de combustible fósil (gas natural) por biomasa (bagazo) a través de la instalación de una caldera de generación de vapor que utiliza 100% de bagazo como combustible. Con este proyecto se logró certificar una reducción de más de 100.000 toneladas de dióxido de carbono durante el período 2007-2008. Así, la compañía se transforma en el primer proyecto argentino en realizar una certificación en el mercado voluntario de emisiones VCS ( <i>Voluntary Carbon Standard</i> ). La aprobación de este proyecto de bonos de carbono, no sólo agrega valor económico a la empresa sino que es de gran relevancia como aporte al compromiso asumido por todo el Grupo Arcor para la mitigación de las causas que provocan el efecto global de cambio climático.
Taller “Implicancias del Cambio Climático”
Arcor desarrolló un curso in company con el objetivo de proporcionar a los principales referentes del área industrial, información sobre la problemática global del cambio climático y el efecto del mismo sobre las operaciones de la Compañía. El curso apuntó a hacer explícitos los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático para los negocios e introducir a la audiencia en el uso de herramientas de estrategia y gestión de las emisiones. La información presentada por un especialista en el tema, tuvo como eje central el concepto del cambio climático como hecho en la vida política, en los negocios y en las regulaciones y control público y privado. El taller contó con la participación de los máximos referentes en el Área Industrial, Desarrollo, Mantenimiento, Calidad, Innovación, Legislación Alimentaria y MAHPI de Argentina, Brasil y Chile, alcanzando a 60 colaboradores.

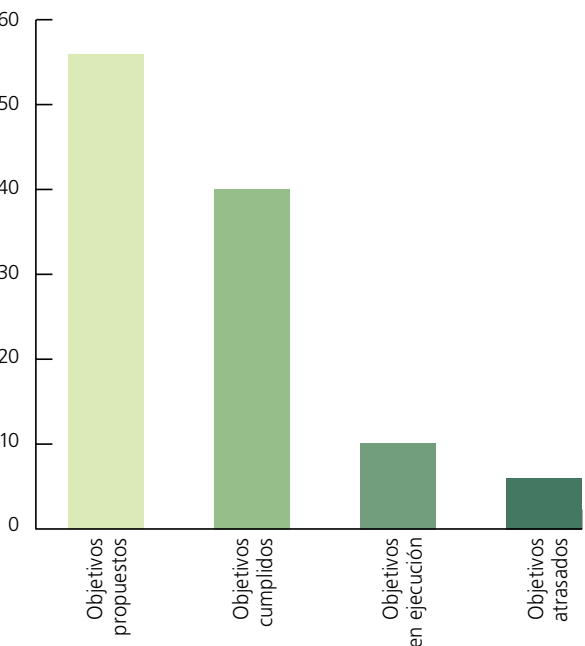


MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

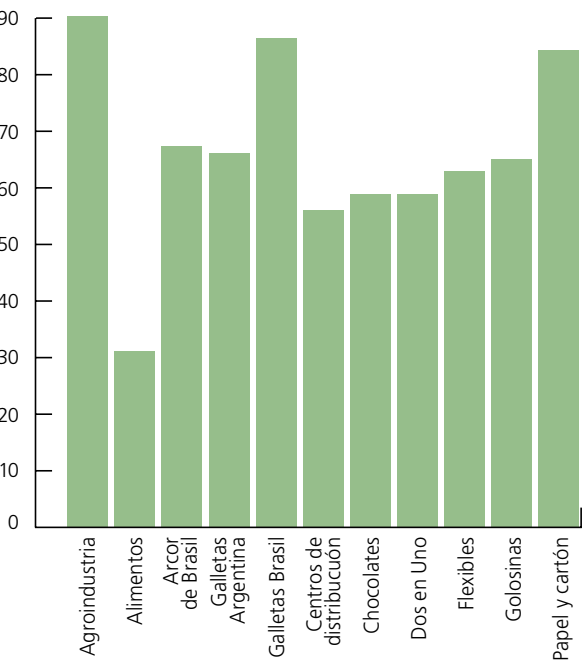
El desempeño ambiental se evalúa a través del seguimiento de los indicadores ambientales, y el análisis del cumplimiento de los planes de acción diseñados para eliminar o reducir los impactos ambientales. Los gráficos siguientes muestran algunos ejemplos.



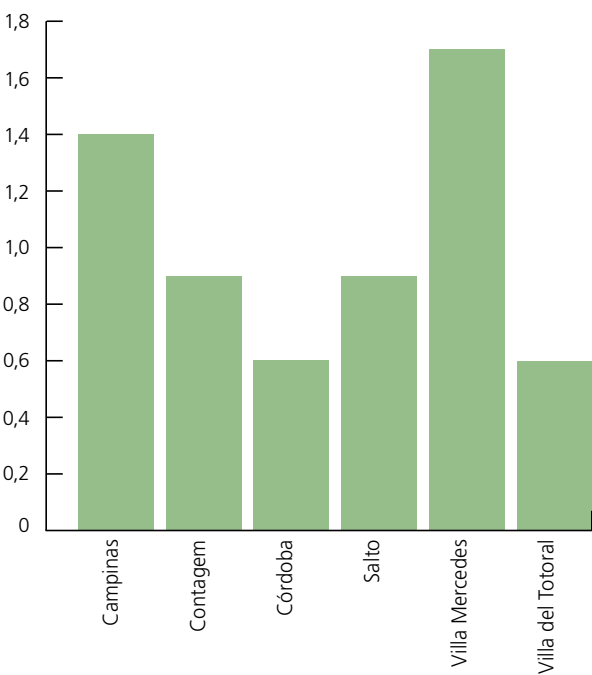
Objetivos del Programa de Gestión Ambiental del Complejo Arroyito en 2009<sup>(20)</sup>



Porcentaje de residuos reciclados o reusados por negocio en 2009



Consumo de agua en el Negocio de Galletas en 2009 (m³/ton)



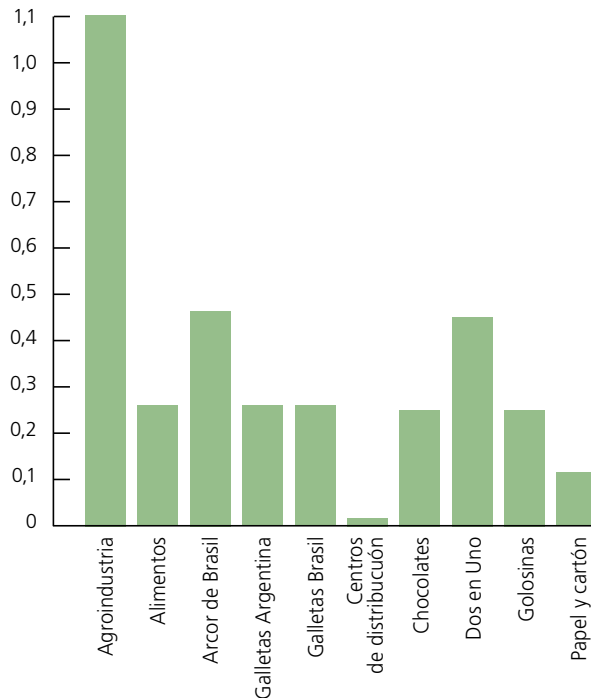
Emisiones de Gases de Efecto Invernadero

Durante 2009 Arcor implementó el cálculo de un nuevo indicador ambiental: gases de efecto invernadero.

Este es un indicador que da idea de la cantidad de gases de efecto invernadero medidos como Dióxido de Carbono (CO2) emitidos al ambiente directamente por la combustión de gas natural y envasado y cualquier combustible líquido utilizado en producción y servicios, e indirectamente por la combustión de combustibles utilizados para la generación de la energía eléctrica que se consume en las plantas.

El indicador se calcula a partir de los datos de consumo de los distintos combustibles y energía eléctrica, considerado "Factores de emisión de CO2" propuestos en las "Directrices del IPCC (Panel Intergubernamental de Cambio Climático de la ONU) de 2006, para los inventarios nacionales de gases de efecto invernadero". El valor de las emisiones de gases de efecto invernadero es la sumatoria de las emisiones directas y las emisiones indirectas.

Emisión de gases de efecto invernadero por negocio en 2009 (ton CO2 eq/ton producida)



<sup>20)</sup>Información incluida en la revisión por la Dirección del sistema de gestión ambiental del Complejo Arroyito, realizada en noviembre de 2009.



Principales indicadores ambientales del Grupo Arcor <sup>(21)</sup>	
TOTAL GRUPO ARCOR SIN PLANTAS DE CONVERSIÓN	AÑO 2009
Consumo de energía eléctrica por tonelada (KW/h/Ton)	185
Consumo de combustible por tonelada (MJoul/Ton)	6.000
Consumo de agua por tonelada (m³/Ton)	6,5
Residuos reciclados o reusados (%)	58,4
Emisiones de gases de efecto invernadero (Ton CO <sub>2</sub> eq/Ton)	0,53
PLANTAS DE CONVERSIÓN	
Consumo de energía eléctrica por tonelada (KW/h/m x 10 <sup>3</sup> )	23
Consumo de combustible por tonelada (MJoul/m x 10 <sup>3</sup> )	400
Residuos reciclados o reusados (%)	63
Emisiones de gases de efecto invernadero (Ton CO <sub>2</sub> eq/m x 10 <sup>3</sup> )	0,028

ECOEFICIENCIA: CASOS DESTACADOS

Como herramienta de gestión empresarial, la ecoeficiencia permite maximizar la productividad de los recursos, minimizando desechos y emisiones, y generando valor para la empresa y todos sus grupos de interés. Se enfoca en oportunidades, mejora el rendimiento de las operacio-

nes, hace a las empresas más competitivas y se materializa a través de la aplicación de los siguientes siete componentes básicos que permiten integrar el beneficio económico con el ambiental:

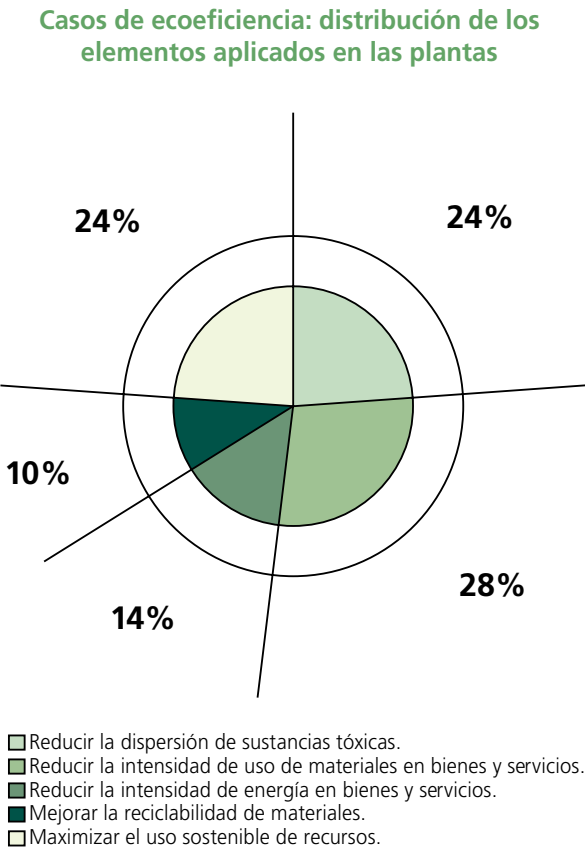


- Reducir la dispersión de sustancias tóxicas
- Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios
- Reducir la intensidad de uso de energía en bienes y servicios
- Mejorar la reciclabilidad de los materiales
- Maximizar el uso sostenible de recursos renovables
- Extender la durabilidad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

<sup>21)</sup>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. Definición de indicadores: Consumo de energía eléctrica: describe la cantidad de energía eléctrica que se utiliza para todo concepto. Consumo de combustible: describe la cantidad total de combustible (gas natural, gas licuado, gas oil, fuel oil) que se utiliza para la producción y para los servicios. Consumo de agua: describe la cantidad total de agua que se utiliza incluyendo las fuentes y los usos. Residuos reciclado o reusados: describe el porcentaje de residuos que se reusan o reciclan del total de residuos sólidos, semisólidos y líquidos generados. Emisiones de gases de efecto invernadero: describe la cantidad de CO2 equivalente emitido en operaciones directas e indirectas.

Desde 1998 a 2009, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) publicó 45 casos de ecoeficiencia y mejoras ambientales llevadas a cabo por las plantas del Grupo Arcor<sup>(22)</sup>.

El siguiente gráfico muestra la distribución de los elementos de la ecoeficiencia abordados por las mejoras implementadas en las plantas y que han sido presentados como casos destacados ante el CEADS.



Casos de Ecoeficiencia 2009<sup>(23)</sup>

Ahorro de energía eléctrica: CANDY I, Complejo Arcor Recreo – ECO ■ ■ ■

- **Ubicación:** Recreo, Provincia de Catamarca, Argentina.
- **Actividad:** Elaboración de caramelos de goma.
- **Situación que motivó la mejora:** La fábrica requiere un sistema de calefacción de agua a 60°C para el circuito de jarabe de glucosa y mantenerla a la temperatura de trabajo hasta los puntos de consumo. El sistema instalado era eléctrico, con un consumo superior a los 69.000 KW / mes y requería del reemplazo periódico de las resistencias y de muchas horas de parada para mantenimiento; éstas,

a su vez, traían aparejado la parada general del sector cocinado debido a la falta de jarabe.

- **Acciones implementadas:** Se recuperó un tanque con serpentina interior en desuso para la calefacción del agua del sistema de 60°C, utilizando gas natural como combustible. Se construyó el cuadro de maniobra y control y se puso en marcha el equipamiento utilizando el mismo sistema de bombeo preexistente.
- **Resultados obtenidos:** Con el nuevo sistema de calefacción del sistema de agua a 60°C se logró eliminar el consumo de energía eléctrica asociado al viejo sistema y reducir un 4 % el consumo total de la fábrica, eliminar el consumo de resistencias eléctricas y la necesidad de mano de obra para mantenimiento; además, se eliminaron las paradas del sector cocinado por disminución de la temperatura del jarabe, las roturas de las bombas impulsoras de jarabe por disminución de la temperatura del mismo y el decomiso generado por disminución de la temperatura del jarabe.

Aumento de recuperación de anhídrido carbónico: Fábrica de alcohol, Complejo Arcor San Pedro – ECO ■ ■

- **Ubicación:** San Pedro, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- **Actividad:** Producción de alcohol etílico y anhídrido carbónico.
- **Situación que motivó la mejora:** El alcohol se obtiene fundamentalmente a partir de maíz en un proceso de fermentación, durante el cual las bacterias y levaduras pueden metabolizar compuestos nitrogenados, liberando óxidos de nitrógeno que contaminan el anhídrido carbónico limitando la posibilidad de su recuperación. Los controles y maniobras requeridos para mantener el proceso bajo control y asegurar la calidad del anhídrido carbónico recuperado, dependían de una importante cantidad de tiempo de los operadores en esta etapa del proceso.
- **Acciones implementadas:** Se instaló una planta de tratamiento de anhídrido carbónico con permanganato de potasio, con el objetivo de eliminar la presencia de óxidos de nitrógeno y así independizar la recuperación del anhídrido carbónico de las variaciones en la materia prima y sus posibles contaminantes y del funcionamiento de la fermentación.

<sup>22)</sup>Para ver el listado completo de casos llevados a cabo desde 1998 a 2008 acceder al Reporte de Sustentabilidad 2008 en la página web del Grupo Arcor [www.arcor.com](http://www.arcor.com)  
<sup>23)</sup>Referencias ECO: Casos de ecoeficiencia  
Los colores indican el elemento de la ecoeficiencia aplicado en cada caso:  
■ Reducir la intensidad de energía en bienes y servicios.  
■ Mejorar la reciclabilidad de materiales.  
■ Reducir la dispersión de sustancias tóxicas.  
■ Reducir la intensidad de uso de materiales en bienes y servicios.  
□ Maximizar el uso sostenible de recursos.

- **Resultados obtenidos:** La nueva instalación permite utilizar materias primas con altos contenidos de nitratos y recuperar el CO2 aún en condiciones de contaminación con óxidos de nitrógeno en cubas. Esto implica un aumento de recuperación de aproximadamente 29% de anhídrido carbónico con respecto a la instalación previa. Además, se logró reducir significativamente la necesidad de controlar la presencia de óxidos de nitrógenos en todas las etapas de elaboración, lo que implica un ahorro del 16% en el tiempo utilizado por los operarios de la planta en esta tarea. La mejora en el proceso llevó a que se dejen de emitir aproximadamente 2.000 toneladas anuales de CO2 a la atmósfera, con un mayor aprovechamiento de los materiales.

#### Mejora de la eficiencia en el conformado de tapas: Fábrica de envases metálicos, Frutos de Cuyo – ECO ☐☐☐

- **Ubicación:** Rawson, Provincia de San Juan, Argentina.
- **Actividad:** Elaboración de conservas de origen vegetal y envases de hojalata.
- **Situación que motivó la mejora:** Las prensas en las que se elaboran las tapas de las latas tienen un elemento cortante-estampador denominado matriz de corte. Este elemento se emplea para el conformado de las tapas, en una operación que se repite 250 veces por minuto; esto genera una fricción que eleva la temperatura de los elementos y como consecuencia la deformación y desafilado del punzón. En esta situación, las tapas elaboradas no cumplían con las especificaciones por lo que era necesario detener la máquina para afilar o cambiar el punzón.
- **Acciones implementadas:** Se constituyó un grupo de trabajo que aplicó la metodología de tratamiento sistemático de problemas del Sistema de Gestión Integral y detectó la causa raíz del problema. Sobre la base de lo identificado se plantearon y ejecutaron las acciones para la mejora que en esencia consistió en la modificación del sistema de amortiguación de la matriz de corte: se reemplazó el sistema guarnición-aire comprimido por un resorte. La mejora se expandió a las otras dos líneas de conformado de tapas, quedando los tres balancines con el nuevo sistema de amortiguación.

- **Resultados obtenidos:** Se logró la disminución del tiempo con máquina parada y de la frecuencia de intervenciones para el afilado del punzón y como consecuencia directa, un aumento muy importante en la producción de tapas. Además se eliminó el consumo de aire compri-

mido en la operación de conformado de tapas de envases y el uso de guarniciones.

#### Disminución del consumo de *film stretch* en envolvedoras: Fábrica de cartón corrugado, Cartocor Luján – ECO ☐☐☐

- **Ubicación:** Luján, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- **Actividad:** Fabricación de cajas de cartón corrugado.
- **Situación que motivó la mejora:** La totalidad de la producción de la fábrica se despacha en bultos palletizados, de los cuales más del 90% son envueltos con *film stretch*. El *film stretch* es uno de los costos más importantes del embalaje del producto final; su fabricación y su gestión como residuo trae asociados impactos ambientales negativos, lo que llevó a la decisión de plantear acciones de mejora con el objetivo de disminuir dicho consumo.
- **Acciones implementadas:** Se constituyó un grupo de trabajo que a partir de la identificación de varios problemas asociados al consumo de *film stretch*, aplicó los 7 pasos de la Mejora Enfocada para el tratamiento de cada uno de ellos. Se realizaron mejoras en los cabezales de preestirado de *film*, se modificaron los parámetros de programación de los equipos y se redujo el espesor del *film* utilizado. Se estandarizaron los instructivos de operación, unificación y frecuencia de controles y repuestos de los cabezales de las dos envolvedoras y se actualizaron las especificaciones técnicas de los tipos de *film stretch* utilizados.
- **Resultados obtenidos:** Se redujo la cantidad de *film stretch* utilizado, logrando un palletizado con las características requeridas. Se estimó que el ahorro de material para el armado de los bultos será de más de 33 toneladas por año. Además, se redujo la cantidad de *film stretch* que se transforma en residuos para los clientes.

#### Mejoras en la gestión de RILes<sup>(24)</sup>: Dos en Uno, Planta 2 “Las Encinas” – ECO ☐

- **Ubicación:** Comuna de Cerrillos, Santiago de Chile, Chile.
- **Actividad:** Elaboración de chocolates y galletitas.
- **Situación que motivó la mejora:** Los residuos líquidos generados (producto de lavados de materiales ocupados en los procesos, actividades y/o servicios de la planta, con elevada concentración de materia orgánica) se disponían en contenedores de 200 litros para la posterior

disposición como residuos semisólidos utilizados para la preparación de composta. Para realizar esta operación era necesario disponer de una gran cantidad de espacio para el acopio de estos contenedores, teniendo en cuenta que en ocasiones se almacenaban hasta 60 contenedores.

- **Acciones implementadas:** Se realizó la adecuación de las tinajas empleadas para el lavado de materiales de producción, con el objetivo de facilitar la separación de la fracción superior libre de materia orgánica y sólidos. Se instalaron contenedores para acopiar los residuos líquidos y semilíquidos acondicionados con un sistema para la incorporación de aire y se compró un kit biológico para favorecer la digestión de los residuos orgánicos y la disminución de la carga orgánica. Finalmente, se construyó un tamiz fino para retener los sólidos que pudiera contener el efluente, antes de su descarga al alcantarillado.
- **Resultados obtenidos:** Se logró eliminar el costo por concepto de disposición final de los lodos que se acopiaban en los contenedores al disponerlos como residuos semisólidos y se logró disponer ese efluente en el alcantarillado, cumpliendo con los parámetros establecidos para tal fin. A través de la medición y evaluación de la disminución de carga orgánica en el RIL con tratamiento biológico-enzimático, se adquirió conocimiento sobre el manejo adecuado del kit biológico, lo que permite garantizar resultados de tratamiento adecuado previo a la descarga a la alcantarilla.

#### Reducción de carga orgánica en el efluente líquido: Fábrica Molienda Húmeda de Maíz, Complejo Arcor Arroyito – ECO ☐☐☐

- **Ubicación:** Arroyito, Provincia de Córdoba, Argentina.
- **Actividad:** Elaboración de jarabes derivados de maíz.
- **Situación que motivó la mejora:** El efluente líquido generado en la planta de molienda húmeda se trata junto con el efluente líquido generado en las otras fábricas del Complejo Arroyito; para ello se ha definido para cada planta requisitos internos sobre la cantidad y calidad del efluente, que deben cumplir. La planta de molienda húmeda de maíz fue durante mucho tiempo la que más carga orgánica aportaba al efluente total a tratar, por lo tanto la que más pagaba, y tenía serias dificultades para lograr el cumplimiento del requisito interno establecido.

- **Acciones implementadas:** En una primera etapa se creó el “Grupo Efluentes”, que tenía como objetivo cumplir con el requisito interno establecido trabajando a partir de la caracterización del efluente y de la creación de conciencia y compromiso en todo el personal. En la segunda etapa del trabajo, se profundizó el estudio y análisis de causa del problema y se plantearon nuevos objetivos de mejora. Se crearon subgrupos para trabajar en las causas de los desvíos aplicando la metodología de mejora del Sistema de Gestión Integral. En todos los casos se identificaron las causas raíz del problema, se diseñaron las acciones para corregirlas, se establecieron los planes de acción y se desarrollaron las actividades.
- **Resultados obtenidos:** La mejora implicó una reducción de la carga orgánica del efluente líquido de la planta del 46%. Como consecuencia directa, se eliminó el riesgo de no lograr un tratamiento efectivo de la totalidad del efluente generado. La planta cumple sistemáticamente el requisito interno establecido en su sistema de gestión ambiental y su personal ha desarrollado una cultura hacia el cuidado del medio ambiente que aplica en todas las operaciones.

#### LA SEMANA DEL AMBIENTE 2009

Una vez más, el Grupo Arcor celebró la semana del ambiente conmemorando el Día Mundial del Ambiente el 5 de junio, bajo el lema “**Tu planeta te necesita, sumate hoy para salvar el mañana**”. En todas las plantas se organizaron actividades para concientizar a los colaboradores sobre la importancia del cuidado del medio ambiente.



24) RIL: Sigla de Residuo Industrial Líquido, denominación que se da al efluente líquido industrial en Chile.



Se identificaron cuatro temas centrales relacionados a las problemáticas de las fábricas o de las comunidades donde se encuentran las plantas del Grupo: disponibilidad y consumo de agua, generación y tratamiento de efluente líquido, generación y tratamiento de residuos sólidos, y consumo de energía.



El tratamiento de estos temas se planteó de formas diversas: capacitaciones, exposiciones, reuniones, entrega de material impreso, etc, realizando en muchos casos una extensión en cuanto a la difusión de los contenidos que llegó a la familia y la comunidad.

Como un signo distintivo en muchas bases se entregaron plantas y árboles; algunos de estos ejemplares fueron plantados por colaboradores y sus hijos en las fábricas, en algún parque público o en el predio de una escuela. Se usó un cuestionario diseñado a nivel corporativo que permitió la participación del personal manteniendo el interés de la gente no solo por conocer la respuesta correcta sino además la posibilidad de obtener algún premio.

En Villa Mercedes se llevó a cabo una barrileteada. En Recreo y Arroyito se organizaron bicicleteadas, con una participación multitudinaria de la gente del lugar. En el caso de Arroyito, la bicicleteada se ha transformado en un acontecimiento especial que involucra en su organización al gobierno municipal y desde este año a otras empresas de la zona.



### EL COMPROMISO CON LA HIGIENE Y SEGURIDAD DE LOS COLABORADORES

Para el Grupo Arcor, un ambiente de trabajo seguro y saludable significa trabajar junto a sus colaboradores para prevenir enfermedades y accidentes laborales y lograr el mayor bienestar en los puestos de trabajo.

En el año 2009, en una reunión de gerentes industriales, los máximos referentes de todas las fábricas del Grupo firmaron el Compromiso con la Seguridad, definido considerando como marco el Código de Ética y Conducta y la Política General del Sistema de Gestión Integral. En la misma reunión se lanzó el Programa Compromiso, que tiene como objetivo lograr cambios conductuales a favor de la seguridad. Durante 2009, el programa se implementó en los Negocios Bagley y Alimentos Oeste.



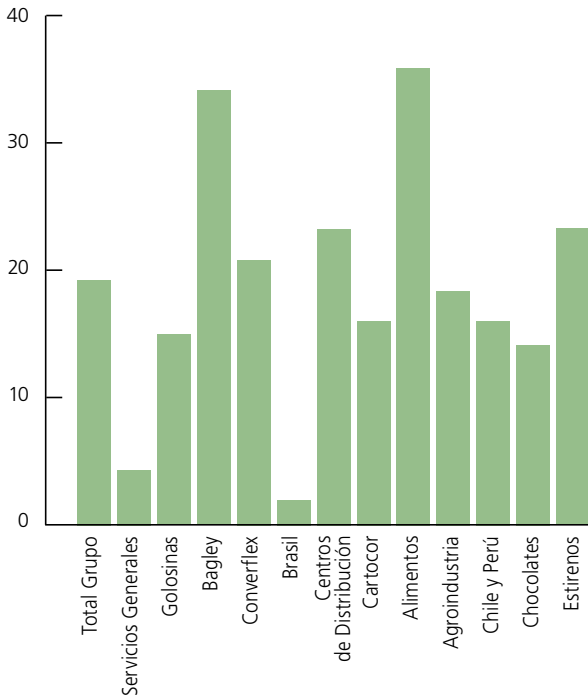
### INDICADORES DE SEGURIDAD OCUPACIONAL

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

#### Índices de seguridad del Grupo Arcor<sup>(25)</sup>

AÑO 2009	
Frecuencia Total (IFT)	29
Frecuencia Incapacitante (IFI)	19
Gravedad (IG)	0,31
Incidencia (II)	37

#### Índice de frecuencia incapacitante (IFI) por negocios en 2009



<sup>25)</sup> Definición de indicadores:

- 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.



## LA SEMANA DE LA SEGURIDAD 2009

*"Creo que la semana de la seguridad es una muy buena oportunidad para remarcar la política de la empresa en cuanto a la prevención de accidentes. Así también se pueden identificar los niveles de compromiso y participación de los colaboradores, líderes, supervisores, jefaturas y gerencia."* **Jair Guerra, Jefe MAHPI de la planta de Chancay, Perú**



Como todos los años, en el 2009 se organizó en todos los establecimientos una semana dedicada a la seguridad. El lema de la campaña fue "La seguridad no es cuestión de azar" y se enfatizó que la disminución de accidentes es responsabilidad de todos.

La propuesta en cada una de las plantas estuvo acompañada de distintas actividades. En todas las plantas se proyectó un video especialmente armado para esta semana, con el testimonio de colaboradores que han sufrido accidentes.

Se realizaron capacitaciones de todo tipo: en aula, charlas de 5 minutos, capacitación con LUPs<sup>(26)</sup> a gran parte del personal; como así también capacitaciones específicas a grupos de personas con funciones particulares. En muchas plantas se propuso la participación a través de cuestionarios, crucigramas, detectar actos o condiciones inseguras, etc. Esta participación se hizo extensiva a todos los colaboradores de distintos sectores y se transformó en sorteos y regalos.

Además de las actividades llevadas cabo en aulas y salas de capacitación, se reforzaron los conceptos de seguridad mediante la entrega de trípticos, folletos, mensajes vía mail, etc. En algunas bases se extendió la semana hacia la comunidad a través de capacitaciones a alumnos de escuelas que están relacionadas a la empresa.



26) LUP (o lección de punto) es una instrucción gráfica y puntual para transmitir un conocimiento.



Inversión Social del Grupo Arcor

“En el marco del Programa de Relaciones con la Comunidad, fueron creados once comités que facilitan la interacción de nuestras plantas con las comunidades y permiten realizar diagnósticos locales para conocer en profundidad sus expectativas y necesidades. A su vez, continuamos involucrando a distintas áreas de la compañía en iniciativas y propuestas transversales que sumaron un alto valor social.”

Oscar Guardianelli, Gerente General Industrial

“ Nos motiva saber que durante 2009, seguimos creciendo de la mano de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil contribuyendo a crear igualdad de oportunidades educativas para proteger los derechos de los más chicos. A futuro, continuaremos alineando nuestra inversión social a la estrategia del negocio, fortaleciendo la articulación y el intercambio con entidades públicas y privadas, sinergizando esfuerzos con todo el Grupo.”

Santos Lio, Gerente de la Fundación Arcor



Empresas exitosas en sociedades que crecen

Desde sus inicios, el Grupo Arcor lleva adelante su práctica empresarial buscando crecer a la par de las comunidades donde opera la empresa. Comprometida con el desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad, la compañía se involucró en mejorar las condiciones de vida de los más necesitados. Para ello, a partir del año 1991 profesionalizó su contribución a través de la Fundación Arcor, logrando un alcance regional con el Instituto Arcor Brasil en 2004, y consolidando su Política de Inversión Social en 2007.

Inversión social		
	AÑO 2009	AÑO 2008
MONTO TOTAL DESTINADO A INVERSIÓN SOCIAL (PESOS)	18.088.265,73	9.147.459
Donaciones en productos	7.052.767,21	2.155.237
Aportes en dinero y materiales	2.321.741,52	2.327.334
Inversión de Fundación Arcor e Instituto Arcor Brasil <sup>(27)</sup>	8.713.757	4.664.888

POLÍTICA DE INVERSIÓN SOCIAL ARCOR

La Política de Inversión Social Arcor (ISA) orienta de manera estratégica, sistemática y articulada el aporte que el Grupo realiza a través de:

- La inversión directa a nivel corporativo y la realizada por las bases industriales en las distintas comunidades donde opera la empresa.

- La Fundación Arcor en Argentina y el Instituto Arcor Brasil que buscan generar mayores oportunidades para la infancia mediante la educación.

Esta política define como foco de actuación el desarrollo integral de las comunidades donde actúa la compañía, dando prioridad a la educación, el medio ambiente, la participación ciudadana y comunitaria y la inclusión económica y social.

Directrices de la política de inversión social Arcor

VISIÓN	Comunidades socialmente desarrolladas, ambientalmente saludables y económicamente activas			
MISIÓN	Promover el desarrollo integral de las comunidades donde actuamos, agregando valor a la empresa			
Áreas de actuación	Educación	Medio ambiente	Participación ciudadana y comunitaria	Inclusión económica y social
Objetivos	Promover oportunidades educativas para la infancia	Favorecer mejoras ambientales comunitarias	Fortalecer organizaciones sociales	Apoyar proyectos de inclusión económica y social
Resultados esperados	Ampliación del capital humano	Ampliación del capital ambiental	Ampliación del capital social	Ampliación del capital productivo

<sup>27)</sup>Este monto incluye la contribución realizada por el Grupo Arcor a la Fundación Arcor e Instituto Arcor, y fondos en alianza. No están considerados los aportes 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 establecida en 2007, el Grupo definió el Programa de Relaciones con la Comunidad, cuyo fin es gestionar de manera estratégica, orgánica y eficiente las acciones desarrolladas por las plantas de Arcor en las poblaciones cercanas, buscando impulsar su desarrollo integral.



El Programa se implementa en forma progresiva a través del desarrollo de dos estrategias:

- Comunidades, mediante estrategias de intervención local, implementadas a través de una estructura de gestión apoyada en comités locales por plantas.
- Temas transversales, a partir de proyectos articulados con otras áreas del Grupo.

Estrategia por comunidades: desarrollo de capacidades locales

Durante 2009 se crearon cinco nuevos comités locales, sumando en total once comités en las comunidades de Colonia Caroya, Salto, Villa Mercedes, San Martín, Recreo, Arroyito, San Pedro, San Juan, Villa del Totoral, La Reducción y Río Seco, con el objetivo de gestionar y adaptar la inversión social a las necesidades de cada lugar.

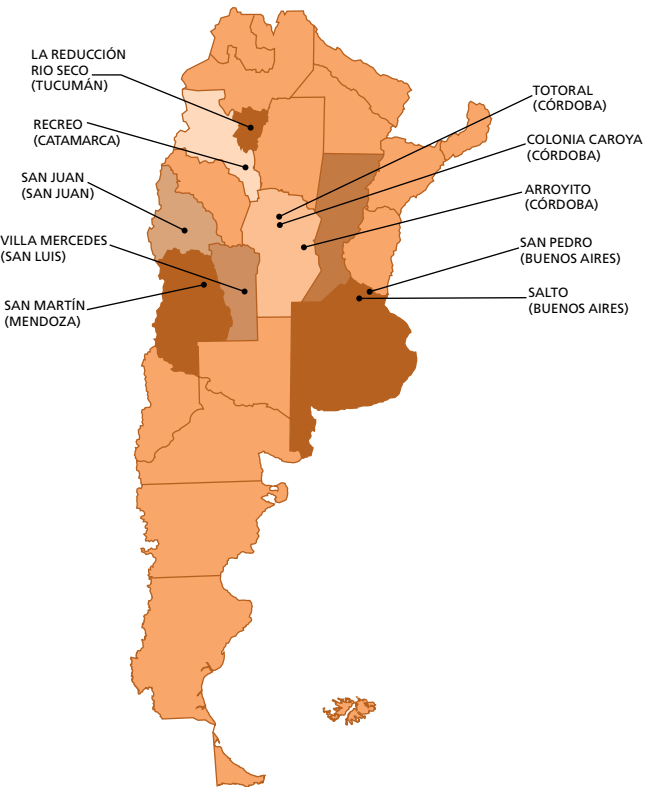
En las bases, cada Comité Local es coordinado por el Gerente o Jefe de Planta, y está conformado por un referente de Recursos Humanos, uno de MAHPI, y un Trabajador Social Comunitario que actúa como nexo entre la comunidad, el Comité Local y la Coordinación del Programa.

También a lo largo de 2009 se realizaron jornadas de capacitación sobre temas de RSE e inversión social privada para los integrantes de los comités, presentándose los instrumentos del Programa y su proceso de implementación; y se desarrollaron talleres de coordinación y capacitación con los trabajadores sociales comunitarios.

Avances y resultados de la estrategia por comunidades

- 11 comités locales creados en comunidades.
- 70 colaboradores participando en forma directa en el Programa de Relaciones con la Comunidad.
- 9 diagnósticos comunitarios realizados.
- Más de 476 organizaciones comunitarias involucradas.
- Más de 219.000 niños, jóvenes y adultos beneficiados.
- 2.725.775 pesos movilizados en 9 comunidades.
- Más de 12 programas y proyectos implementados.

Comunidades con comités locales



En este período, cada comité realizó un relevamiento y diagnóstico de las características de su comunidad y de las actividades realizadas por la planta hasta el momento, diseñando y desarrollando su estrategia de inversión social local.

A partir de los diagnósticos realizados se establecieron mecanismos de diálogo que incluyeron: entrevistas

presenciales a referentes de la zona (miembros de organizaciones y vecinos), y encuentros presenciales a partir de charlas y talleres realizados en organizaciones locales (escuelas, comedores, asociaciones). Al mismo tiempo, la comunicación inter-sectorial fue potenciada a través de las alianzas establecidas en el marco del Programa con gobiernos locales, provinciales y organizaciones de la sociedad civil según los proyectos desarrollados en cada lugar.

En las comunidades que ya implementaban el Programa desde el año anterior, en 2009 se comenzó con la puesta en marcha de las acciones previstas en la estrategia local,

diseñada por cada equipo de trabajo. En aquellas en las que todavía no se conformó un comité local, se continúa uniendo esfuerzos desde la Coordinación del Programa para llevar adelante diversas propuestas a beneficio de la sociedad.

Estrategia por Temas Transversales: distintas comunidades, una misma empresa

En 2009 se continuó trabajando de manera articulada en las iniciativas y proyectos con distintas áreas de la compañía que se mencionan a continuación:

Área	Iniciativa desarrollada
PÚBLICO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"><li>Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas.</li><li>Acciones de gestión de clima: integración familiar.</li><li>Difusión interna de relaciones con la comunidad.</li></ul>
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"><li>Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil.</li><li>Programa de Compras Inclusivas Responsables.</li><li>Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de Base para combatir la pobreza.</li></ul>
MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"><li>Programa de Formación Ambiental.</li><li>Clasificación y reciclado de materiales: papel, cartón y tapas plásticas.</li></ul>
COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"><li>Programas en articulación con Fundación Arcor, Oportunidades Educativas Comunitarias, Comunidades Educadoras, Fortalecimiento Comunitario, Propuestas de Capacitación y Movilización Social.</li><li>Proyecto de prevención y control del Dengue.</li></ul>
GOBIERNO Y SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"><li>Alianzas estratégicas con actores públicos municipales y provinciales.</li><li>Participación en grupos de empresas, cámaras de comercio, industria y de la producción, mesas de gestión locales, consejos de infancia, grupos de trabajo sobre medio ambiente, etc.</li></ul>

Una acción con resultados: Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas

Este Programa creado en el marco de la iniciativa de la Asociación Empresaria Argentina “Vinculación Empresa-Escuela”, volvió a destacarse como buen ejemplo de las acciones que realiza Arcor en forma directa en materia de inversión social.

Su objetivo es contribuir a mejorar la oferta educativa pública y asegurar la disponibilidad de recursos técnicos calificados según las necesidades del Grupo en los negocios y/o regiones en los que opera.

Para ello, se apoyan proyectos auto-sostenibles que optimizan los procesos formativos, incrementan la matriculación y disminuyen la deserción de jóvenes de las escuelas técnicas de nivel secundario de las zonas donde el Grupo tiene sus bases.

Durante 2009 se desarrolló junto a la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo de Recursos Humanos un plan que contempla las siguientes líneas de trabajo:

- Formación y Actualización Docente
- Diseño de un sistema de Medición de Impacto del Programa
- Donación de equipos y materiales



**Proyecto de prevención y control del dengue**

Frente al riesgo epidemiológico del dengue, el Grupo Arcor puso en marcha de manera anticipada, un Comité de trabajo integrado por representantes de distintas áreas de la empresa (Medicina Laboral, MAHPI, RSA y Comunicaciones Internas), liderado por la Gerencia Médica Corporativa. La estrategia que se diseñó se sostuvo en 3 ejes de intervención: control del mosquito en las bases; participación comunitaria y detección de casos por enfermedad.

Todas las iniciativas y actividades que se realizaron en las bases industriales y en las comunidades contaron con el soporte y compromiso de los equipos de planta, conformados para tal fin.

Una de las actividades que relacionó de manera directa a la empresa con la comunidad fue la realización de las Jornadas de Puertas Abiertas las que posibilitaron la capacitación sobre la enfermedad que estuvo a cargo de profesionales destacados en el tema. Para más información ver Capítulo 3: “Empleados”.

FUNDACIÓN ARCOR: POR UNA INFANCIA CON OPORTUNIDADES <sup>(28)</sup>

Con la misión de contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para los niños y niñas, la Fundación Arcor lleva adelante diversas iniciativas con la firme convicción de que la infancia debe integrar a todos los actores involucrados: la familia, la escuela, el Estado, las organizaciones de base y las empresas. Así es como su labor hace foco en dos objetivos estratégicos:

- Producir y compartir conocimientos y metodologías de trabajo sobre la inversión social en infancia.



- Contribuir a instalar en la sociedad y en la agenda pública la causa de la infancia, convocando a otros protagonistas a sumarse.

Principales resultados	Año 2009	AÑO 2008
Proyectos Financiados	116	127
Estudios y sistematizaciones desarrollados y apoyados	8	6
Publicaciones Editadas	14	15
Niños y Niñas protagonistas de los proyectos	310.243	391.505
Adultos que trabajan la temática de la infancia	37.269	28.710
Provincias cubiertas por los proyectos	18	17
Organizaciones involucradas	9.520	2.674
Pesos invertidos <sup>(29)</sup>	3.886.884	3.223.144
Pesos movilizados <sup>(30)</sup>	11.883.150	10.165.525

LÍNEAS DE ACCIÓN

A fin de alcanzar estas metas se establecieron cuatro líneas de acción que tienen en común una dinámica que promueve la difusión de sus actividades y la publicación de sus experiencias y aprendizajes:

- Iniciativas territoriales
- Estudios e investigación
- Capacitación y formación
- Movilización social y pública



Iniciativas Territoriales: alianzas para la inclusión

La Fundación Arcor busca hacer efectivo el derecho a la educación de los niños y niñas, a través del apoyo y promoción de diferentes proyectos llevados adelante por organizaciones articuladas en comunidades de todo el país.

Oportunidades Educativas Comunitarias:

Durante 2009, y junto a los socios de la Fundación Arcor en este programa (Fundaciones Antorchas, Interamericana y el Grupo Arcor; y como socios locales las Fundaciones Nicolás y Loma Negra) se promovieron 35 nuevos proyectos gestionados bajo un modelo de articulación local en las provincias de Entre Ríos, Misiones, San Juan, Santiago del Estero, Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Chaco y Formosa. Además, se organizaron dos ciclos de capacitaciones regionales y talleres locales de intercambio entre los distintos proyectos. También, se realizó el Sexto Encuentro Nacional “Espacios de niñez: lugares de invención”, donde tuvo lugar una conferencia pública y abierta a la comunidad de Iguazú, que contó con la participación de destacados profesionales en niñez y educación. En su conjunto, estas iniciativas involucraron a 10.071 niños y niñas, 4.602 adultos y 273 organizaciones de 9 provincias del país.



Juntos por la Educación:

En alianza con Fundación Minetti y Fundación Nicolás como socio local en Mendoza, se aprobaron 5 nuevos proyectos en Córdoba y Mendoza, destinados a 1.679 niños y niñas, 1.028 adultos y 66 organizaciones. A su vez, se realizó un Encuentro Nacional del que participaron 7 redes de organizaciones. También se llevó adelante el Ciclo de conversatorios “Educación y Participación Ciudadana: Diversas miradas en torno a la Reforma de la Ley Provincial de Educación N° 8113 en Córdoba”.

Acciones Educativas Locales:

Desde el nodo argentino de la RedEAmérica (integrado por las fundaciones Arcor, Acindar, Standard Bank, Minetti, Telefónica y la empresa Shell Argentina) se aprobaron dos nuevas iniciativas en Avellaneda (Buenos Aires) y Maipú (Mendoza).

Fortalecimiento Comunitario:

Se apoyaron 31 proyectos en las provincias de Córdoba, Buenos Aires, Jujuy, Mendoza, Santiago del Estero, San Juan y Río Negro para colaborar con la labor de organizaciones dedicadas a la infancia. De esta manera, se unieron esfuerzos para trabajar en propuestas articuladas con el Programa de Relaciones con la Comunidad, alcanzando un total de 9.125 niños y niñas; 6.870 adultos y 183 organizaciones.

Avances y resultados de la estrategia por comunidades

- 82 proyectos apoyados
- 50.690 niños y niñas participantes
- 13.505 adultos participantes
- 692 organizaciones involucradas
- 1.819.852 pesos aportados
- 2.261.758 pesos aportados por contrapartes
- 4.081.610 pesos movilizados

Estudios e Investigación en acción

A través de la alianza con prestigiosos centros de estudios y unidades académicas, la Fundación Arcor impulsa investigaciones y estudios sobre la temática de la infancia, generando valiosas herramientas de información y conocimiento. Durante 2009 se produjeron e incentivaron 8 iniciativas, entre las que se destacan:

<sup>28)</sup>Para mayor información sobre la labor de Fundación Arcor se puede visitar la página [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org).

<sup>29)</sup>Incluye el total de fondos administrados por la Fundación (propios y en alianza).

<sup>30)</sup>Incluye el total de recursos propios, en alianza y contrapartes.

**Barómetro de la Deuda Social de la Infancia:**

Estudio sobre las Condiciones de Vida de la Niñez en 9 grandes conglomerados urbanos de Argentina con más de 200 mil habitantes. En conjunto con la Pontificia 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). El estudio se presentó públicamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario (Santa Fe). Asimismo, y tomando como fuente exclusiva los datos aportados por la investigación, se publicaron suplementos especiales en los diarios La Voz del Interior (Córdoba), La Capital (Rosario – Santa Fe) y Los Andes (Mendoza). Estos datos también fueron insumos de otras estrategias de movilización llevadas adelante por Fundación Arcor.



Situación de la infancia en Argentina	
Estos son algunos de los principales resultados que arrojó el Barómetro de la Deuda Social de la Infancia, realizado con el fin de contribuir a un diagnóstico de situación para trabajar en mejorar la situación de la niñez en Argentina.	
DATOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"><li>• De 12,5 millones de niños entre 0 y 17 años, casi cinco millones viven en hogares bajo la línea de pobreza.</li><li>• 13 de cada 1.000 niños nacidos vivos mueren antes del año, y al menos 7 de estas muertes serían evitables.</li><li>• Más del 35% de los adolescentes no llegan o no terminan el nivel secundario.</li></ul>
ACERCA DE LAS CONDICIONES MATERIALES DE VIDA DE LA INFANCIA	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 de cada 10 niños viven en hogares en los que se ha experimentado hambre en algunas ocasiones en el último año.</li><li>• 51 % de niños, niñas y adolescentes pertenecen a hogares que tienen al menos un problema de habitabilidad como hacinamiento, vivienda deficitaria, déficit de saneamiento y/o tenencia insegura.</li></ul>
FORMAS EN QUE LOS NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES SE CRÍAN, SOCIALIZAN Y EDUCAN	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 de cada 10 niños/as entre 0 y 5 años no festejaron su último cumpleaños, a 3 de cada 10 no se les leyó y/o contó cuentos, y 2 de cada 10 compartieron cama o colchón para dormir.</li><li>• 7 de cada 10 niños/as y adolescentes no suelen realizar actividades deportivas y/o artísticas o culturales fuera del horario escolar.</li><li>• El déficit educativo en el nivel primario, es decir niños/as no escolarizados o que cursan un año inferior al correspondiente para su edad, alcanza un 6,2% a nivel de las grandes ciudades relevadas.</li><li>• En el nivel medio, el déficit educativo alcanza un 19% en los primeros años y llega al 41% en los últimos años del secundario. Este indicador, guarda una alta correlación con la estratificación social. Se registra en mayor medida en los varones que en las mujeres, en el nivel secundario, y en los niños/as y adolescentes que realizan trabajo doméstico intensivo y/o ayudan a un familiar o conocido en un trabajo.</li></ul>

**Modelo de abordaje en el Programa Oportunidades Educativas Comunitarias.**

**Fase II:**

Coordinado por un equipo de profesionales de la Universidad General Sarmiento –Buenos Aires-, propone la construcción conceptual y metodológica acerca de los procesos que se desarrollaron en las diferentes etapas del

ciclo del Programa Oportunidades Educativas Comunitarias. Asimismo, reflexiona sobre su replicabilidad y aporte en la consolidación de un particular estilo de gestión de estos procesos en territorio y orienta posibles escenarios de desarrollo futuro



**Encuentro de Investigadores:**

Liderado por Fundación Arcor y llevado a cabo en la Ciudad de Buenos Aires, se buscó promover la tarea investigativa desarrollada por distintos grupos, para constituir la como un aporte de conocimientos teóricos y empíricos de la actividad académica y práctica del campo de la infancia. El encuentro puso de relieve dos puntos de interés, vinculados con la estrategia de trabajo de la Fundación: la noción de oportunidades educativas para la infancia, y la posibilidad de instalar estas temáticas específicas en las agendas de políticas públicas.

**Capacitación y Formación: fortalecer para crecer**

La Fundación Arcor desarrolló y acompañó propuestas de formación y capacitación para fortalecer a personas y organizaciones que abordan la temática de la infancia. Entre estas se destacan:

**Programa Niñez - Cultura:**

“Del Derecho y del Revés”: realizado en la Región del Noroeste Argentino en alianza con la Secretaría de Cultura de la Nación y el Instituto de Cultura de la Provincia de Chaco, en 2009 este programa consolidó estrategias de gestión cultural en el plano local y afianzó proyectos orientados al desarrollo integral de los niños, para que se focalicen en el derecho a la cultura, la accesibilidad al patrimonio, y el diálogo intercultural. En el marco de esta iniciativa se desarrollaron los seminarios “Del derecho y del revés – Políticas culturales para la infancia” y “Formación de gestores culturales para la niñez”, donde estuvieron presente 65 representantes de municipalidades y organizaciones sociales de las provincias de Chaco, Formosa, Misiones, Corrientes y Entre Ríos.



#### Programa Animarse a Ver:

Generó un espacio de acercamiento de obras cinematográficas a alumnos y docentes, alentando su mirada crítica. Esta iniciativa de formación se realizó en alianza con los Hoyt's General Cinema y Cedilij (Centro de Difusión e Investigación de Literatura Infantil y Juvenil), y tuvo lugar en las provincias de Salta, Córdoba y Buenos Aires. Asistieron 3.000 niños y niñas de escuelas públicas y se capacitaron más de 200 docentes.

#### Talleres de títeres como herramienta socio-pedagógica:

Efectuados en Catamarca y San Luis, en articulación con el Programa Relaciones con la Comunidad y las plantas industriales de la empresa en estas dos provincias. La capacitación se basó en el uso del teatro de títeres como herramienta socio-pedagógica en las escuelas y en ámbitos de promoción del desarrollo de la expresión y los aprendizajes de los niños.

#### Principales resultados de las propuestas de capacitación y formación

- 12 propuestas de formación
- 3.380 adultos y profesionales capacitados
- 9.444 niños y niñas beneficiados indirectamente
- 422 organizaciones involucradas
- 13 provincias alcanzadas

#### Movilización Social y Pública: todos por la infancia

La Fundación Arcor busca sensibilizar y movilizar a diferentes actores públicos y privados de la sociedad sobre la importancia de recrear el espacio de la niñez, como responsabilidad de todos. Este compromiso se traduce en la elaboración de estudios, seminarios, talleres y convenios con organismos, empresas y municipios. Durante 2009, se trabajó en las siguientes actividades:

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

- **Espacio Empresas por la Infancia:** promovido por Fundación Arcor en alianza con Unicef y Save the Children, esta iniciativa busca contribuir a promover y profundizar un rol más activo y efectivo de las empresas y fundaciones empresarias en programas de inversión social di-



rigidos a la infancia y la adolescencia. Para ello, durante 2009 se realizaron las siguientes acciones:

- Desarrollo y lanzamiento del portal web <http://www.empresasxlainfancia.org>: con datos útiles, información sobre la situación de la infancia en Argentina, investigaciones, publicaciones, prácticas empresariales de referencia en estos temas, información de calidad, opiniones y testimonios.
- Desarrollo de Guías de Autodiagnóstico (on-line) para grandes empresas y PyMEs: cuestionario on-line para efectuar un autodiagnóstico sobre el compromiso de las empresas en materia de la protección y promoción de los derechos de la infancia.
- Formación de Formadores: por medio de alianzas con organizaciones de RSE locales, se buscó multiplicar las actividades de capacitación y difusión de prácticas de referencia. Se efectuó un seminario de Formación de Formadores del que participaron organizaciones de RSE de Jujuy, Tucumán, Rosario, Reconquista, San Lorenzo, Entre Ríos, Córdoba, Mendoza y San Martín de los Andes.
- Banco de Prácticas de Referencia 2009. Relevamiento de 51 casos: un espacio de consulta creado para dar respuesta a la necesidad de información del sector

empresario y públicos interesados en conocer y profundizar sobre casos concretos y reales de inversión social empresaria en niñez y adolescencia

#### 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:** desarrollada junto a Periodismo Social, Fundación C&A y Unicef. Se presentó el primer informe temático del proyecto: "El encierro mediático"; un trabajo que forma parte de la serie "Niñez y adolescencia en la prensa argentina".
- **Acuerdos con medios de comunicación para acciones en alianza:** se realizaron cinco suplementos especiales sobre la temática de la infancia, en importantes medios gráficos como Diario La Voz del Interior (Córdoba), Diario La Capital (Rosario – Santa Fe) y Diario Los Andes (Mendoza).

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

- **Programa en alianza con Fundación Noble del Grupo Clarín:** por tercer año consecutivo, y de manera conjunta, se desarrollaron dos conferencias en el Ciclo "La Infancia y los jóvenes en Agenda", bajo el tema: "La escuela secundaria: una oportunidad para innovar".

- **Conferencia pública "La educación en los primeros años: lo que los adultos aún debemos aprender":** Organizada por Fundación Arcor en alianza con la empresa Arcor en la ciudad de Mendoza ante más de 2.000 docentes y profesionales de la provincia.
- **Ciclo de Conferencias "Coordenadas sobre infancia y educación":** Llevadas a cabo en la provincia de Córdoba, donde fueron coorganizadas con el diario La Voz del Interior y con la adhesión de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional de Córdoba. También se realizó en Mendoza, junto a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo y la sede local de la UCA, con la adhesión de la Fundación Nicolás y la Facultad de Educación Elemental de la Universidad de Cuyo.
- **Videos "Sabías que...":** Junto al Grupo Vía se presentaron a los viajeros de subte en Buenos Aires una serie de cinco videos denominados "Sabías que". Más de un millón y medio de personas vieron cada día información sobre la situación de la infancia en las grandes ciudades de la Argentina.





Acciones desarrolladas con motivo del 20° aniversario de la Convención Internacional de los Derechos del Niño, Niña y Adolescente.	
Fundación Arcor organizó numerosas acciones, a nivel interno, externo y regional para conmemorar la aprobación de esta Convención por parte de la Organización de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989:	
CONCURSO INTERNO "DIBUJANDO NUESTROS DERECHOS"	El Grupo Arcor y la Fundación Arcor lideraron un concurso de dibujos para los hijos e hijas de los colaboradores de la empresa en Argentina, en el cual participaron 766 niños y niñas. El concurso formó parte de una campaña interna de promoción y difusión de los derechos de los chicos, que brindó información sobre cuáles son esos derechos, qué implican y la importancia de efectivizarlos, respetarlos y garantizarlos. Para más información ver Capítulo 3: "Empleados".
MUESTRA FOTOGRÁFICA "INFANCIAS: VARIOS MUNDOS"	En alianza con la Fundación Walter Benjamin, se presentó un conjunto de 30 fotografías en la plaza General San Martín del barrio porteño de Retiro. Las imágenes reflejaron diferentes situaciones cotidianas, vinculadas a los primeros años de vida; la diversidad cultural, las expresiones artísticas y culturales y los espacios en donde vive y transita la infancia, haciendo visible la situación de los niños en Argentina.
MICROS TELEVISIVOS "VOCES"	Realizada en alianza con las Fundaciones Avina, Wachay y el Canal Encuentro, quien contribuyó para emitir por este medio: "Voces, los chicos les queremos decir a los grandes". Allí, niños y niñas de distintos puntos del país, contaron lo que significa para ellos sus derechos, asumiendo su rol como verdaderos sujetos activos en la comunicación. Fueron producidos 20 micros televisivos.
LANZAMIENTO DEL PORTAL REGIONAL "EQUIDAD PARA LA INFANCIA - CAPÍTULO LATINOAMÉRICA"	Se creó un espacio donde se articularon las experiencias y conocimientos de diversas organizaciones que trabajan por el bienestar y los derechos de la niñez en América Latina. Se trata de una iniciativa del Programa de Graduados en Relaciones Internacionales de la Universidad estadounidense <i>The New School</i> , desarrollado de manera conjunta con Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil.



### PUBLICACIONES Y COMUNICACIÓN

Durante 2009, se desarrollaron y apoyaron 14 publicaciones relacionadas con la temática de la infancia desde la perspectiva educativa.

Entre ellas la revista temática de Fundación Arcor: En Cur-siva N°5 "Espacios que educan". A través de sus páginas se propone redefinir el valor del espacio público como he-rramienta educativa para resignificar sus usos y promover que los mismos sean re-apropiados por niños y niñas.

Asimismo, se continuó con la edición de la revista insti-tucional de Fundación Arcor, presentada en un nuevo formato editorial similar al estilo periodístico. También se siguió trabajando en la producción de la revista "Tiempo de FundAr", que acompaña la publicación institucional in-terna del Grupo Arcor "Tiempo de Encuentro".

La temática de la infancia estuvo presente en los medios de comunicación del país en alrededor de dos noticias diarias vinculadas a Fundación Arcor. La nota más abor-dada se refirió a los datos arrojados por el Barómetro de la Deuda Social de la Infancia, con un 31% del total de repercusiones mediáticas. Para más información sobre las publicaciones desarrolladas durante 2009 ingresar a [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org).



## INSTITUTO ARCOR BRASIL: REGIONALIZACIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIAL<sup>(31)</sup>

Desde hace cinco años, el Instituto Arcor apoya progra-mas educativos de desarrollo integral e inclusión social, a través de iniciativas propias o en alianza con la misión de contribuir a generar igualdad de oportunidades para niños, niñas y adolescentes.

Durante 2009 el Instituto continuó trabajando en distintas acciones que tuvieron como protagonistas a 431 mil niños y adolescentes en 15 estados del territorio brasileiro.



Principales resultados	Año 2009	Año 2008
Proyectos Financiados	34	38
Niños y Niñas protagonistas de los proyectos	431.000	605.000
Organizaciones involucradas <sup>(32)</sup>	1.397	1.240
Municipios brasileiros cubiertos por proyectos	214	373
Estados brasileiros cubiertos por proyectos	15	11
Pesos invertidos	4.826.963 (2.235.326 reales)	2.486.929 (1.702.800 reales)
Pesos movilizados <sup>(33)</sup>	12.168.923 (5.635.326 reales)	6.134.075 (4.200.000 reales)

### PROGRAMAS PROPIOS:

#### • Mi Escuela Crece

Este programa apoya a pequeños proyectos en escuelas públicas que favorecen el aprendizaje y la autoestima de los alumnos, fortaleciendo el lazo del establecimiento educativo con la comunidad.

En su sexta edición en 2009 se implementaron los proyec-tos de 26 escuelas públicas en 11 municipios de São Paulo, Minas Gerais e Pernambuco. Las iniciativas incluyeron: el incentivo de la escritura, la comunicación y la literatura; el desarrollo de actividades artísticas y de educación ambien-tal; la mejora de enseñanza en materias escolares como matemáticas y ciencias y la confección de bibliotecas. Asi-mismo se realizaron siete encuentros con educadores, los cuales contaron con la participación de 281 profesionales de 154 instituciones. De esta forma, se alcanzó un total de

13.802 beneficiarios, logrando reforzar el protagonismo de la escuela pública como espacio multiplicador de cono-cimientos y aprendizajes.



<sup>31)</sup>Para mayor información sobre el Instituto Arcor Brasil se puede visitar la página [www.institutoarcor.org.br](http://www.institutoarcor.org.br)  
<sup>32)</sup>A partir del año 2009 se modifica la medición de este indicador, considerando únicamente a las instituciones beneficiadas directamente por los programas, actualizando los valores tanto para 2008 como 2009.  
<sup>33)</sup>Este monto incluye el total de recursos propios, en alianza y contrapartes.



#### • Vida, Luz y Sonido

Se trata de una propuesta que busca mejorar las condiciones de salud que afectan el rendimiento escolar. Para ello, durante 2009 este programa brindó acceso a exámenes de visión y audición, a 426 alumnos de primero a cuarto grado de escuelas públicas en situación de pobreza de Bragança Paulista.

### 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 2009 se lanzó la Sexta edición del Premio de Educación Ambiental de los Amigos del Mar, alcanzando a más de 402 mil estudiantes en 5.930 escuelas públicas de 16 esta-

dos brasileiros. Es alentador destacar que desde el inicio de este programa participaron dos millones de alumnos. Para mayor información ver Capítulo 6: “Proveedores, clientes y consumidores”.

#### • Fondo Juntos por la Educación

A fin de crear y potenciar oportunidades que posibiliten una educación integral y de calidad para niños de familias de bajos recursos, durante 2009 se lanzó la tercera edición del “Programa de Educación de Tiempo Integral”. Con la participación de 73 organizaciones, se desarrollaron 10 proyectos en tres municipios del estado de Paraíba (João Pessoa, Lucena y Santa Rita) y en Campinas, estado de San Pablo. Así se consolidaron redes locales de aprendizaje, promoviendo una educación continua de adolescentes y niños en situación de riesgo.



#### • Programa “Na Mão Certa” (En el camino Correcto)- Alianza Instituto WCF-Brasil

Junto al brazo brasileiro de la *World Childhood Foundation*, el Programa “En el camino correcto” busca generar sinergia con el sector público, privado y de la sociedad civil para mejorar la situación de niños y adolescentes que padecen violencia, abuso y explotación sexual. Arcor do Brasil y el Instituto Arcor Brasil son socios de este programa desde el inicio y agentes efectivos de movilización. Actualmente más de 600 empresas están adheridas al Pacto Empresarial firmado en 2006 contra la explotación sexual de niños y adolescentes en las rutas brasileiras. En 2009 el Instituto trabajó en consolidar este proyecto, y entre las acciones realizadas se encuentran: la publicación de revistas y boletines internos, la organización de seminarios y la presentación de la iniciativa a la cadena de transporte de la empresa, realizada en el Centro de Distribución de Campinas.

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

Durante 2009 el Instituto Arcor Brasil afianzó su participación en la Aliança Interage, una institución pública que desde 1999 reúne a organismos de cooperación internacional, fundaciones e instituciones privadas. Su objetivo es contribuir a 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.

En este marco, se siguió trabajando en 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 en estas comunidades.

#### Divulgación y Difusión del Instituto Arcor Brasil

- 72 comunicados de prensa
- 148 medios de comunicación
- 11 newsletters del Instituto
- 11 newsletters del Fondo Juntos por la Educación
- 82 sitios de medios de comunicación
- 58 sitios de ONG's y otras organizaciones





### Proveedores, clientes y consumidores

*“ En 2009 consolidamos proyectos clave que venimos desarrollando para integrar la sustentabilidad a la cadena de valor: se implementó una iniciativa de buenas prácticas agrícolas con los productores de la zona de Cuyo; se avanzó en la institucionalización del Programa de Compras Inclusivas Responsables y en el proyecto para prevenir y erradicar el trabajo infantil; un segundo grupo de distribuidores finalizó con éxito el Programa de Dirección de Distribuidores Arcor y nuestros consumidores en Argentina pudieron colaborar con Unicef a través de la compra de un turrón fortificado. Todavía queda mucho por hacer para fortalecer la gestión sustentable con todos los actores de nuestra cadena de valor. A futuro buscaremos profundizar nuestro enfoque preventivo e integral de la calidad, sumaremos más compras inclusivas responsables y continuaremos promoviendo la RSE entre nuestros proveedores, clientes y consumidores.”*

**Fernando Falco, Gerente General de Consumo Masivo**



### Una cadena de valor sustentable

El Grupo Arcor busca establecer relaciones de confianza a largo plazo con sus proveedores, clientes y consumidores, a través de una gestión sustentable en la cadena de valor, que promueva la responsabilidad compartida. ¿El objetivo? Lograr la calidad y excelencia en los productos y servicios, fortaleciendo la relación con los diversos actores de la cadena productiva para maximizar la satisfacción de clientes y consumidores en todo el mundo.

#### CALIDAD: UN ENFOQUE INTEGRAL Y PREVENTIVO

Comprometido con los más altos estándares de calidad, el Grupo desarrolla acciones que atraviesan a toda su cadena de valor. Gestiona su producción con sistemas de calidad y seguridad alimentaria internacionales incorporados en su Sistema de Gestión Integral. Invierte en equipos de tecnología de última generación y los inspecciona periódicamente. 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 relevamiento de datos y su registro y análisis en el sistema informático SPAC.

Durante 2009, Arcor continuó trabajando a través de un enfoque integral y preventivo, potenciando la calidad de sus productos y servicios a partir de la optimización de las metodologías y de la generación de acciones de concientización en todo el Grupo.

#### SISTEMA INFORMÁTICO SPAC

SPAC es la plataforma informática utilizada por las plantas del Grupo para la recolección, el almacenamiento y la evaluación de datos de calidad, la evaluación de proveedores, el análisis estadístico, y el archivo y control de especificaciones técnicas.

En los últimos años se renovó la plataforma que contiene este sistema de calidad y se diseñaron nuevos módulos para confeccionar, almacenar y controlar las especificaciones de materias primas, material de empaque y producto, en un formato unificado para todos los negocios del Grupo Arcor.

Durante 2009, de acuerdo a lo planificado, se implementaron en esta nueva plataforma los módulos necesarios para la recolección y el análisis de datos de calidad para materias primas e insumos.



Se desarrolló un piloto en las plantas de Bagley Argentina, para luego hacer la expansión al resto del Grupo. A lo largo del año en estas plantas también se completó la implementación de la nueva plataforma para productos semielaborados y terminados.

En el próximo año está planificada la expansión de la nueva plataforma para las especificaciones y control de producto en el resto de las plantas de Argentina, Chile, Perú, México y Brasil, concluyendo la implementación del SPAC versión 2.

#### OCTUBRE: EL MES DE LA CALIDAD EN ARCOR

A partir del año 2009 se definió a octubre como el Mes de la Calidad en Arcor, con el objetivo de que todos los años durante ese mes, se diseñen campañas específicas destinadas a generar conciencia en el cuidado del producto hasta llegar al consumidor. Está orientado a toda la cadena, desde la compra de los materiales, la producción, el almacenamiento, el transporte y la comercialización, con el objetivo de asegurar la inocuidad y optimizar la calidad de los productos.





En octubre del 2009, todos los colaboradores del Grupo Arcor participaron de la primera edición del Mes de la Calidad. Bajo el lema “Detrás de nuestros productos estás vos”, se desarrolló una campaña de comunicación a nivel corporativo. La campaña buscó sensibilizar a todos los colaboradores, haciendo referencia a que la calidad está en manos de todos, y que la dedicación al trabajo aporta la diferencia que es percibida por los clientes y consumidores.



En cada negocio se desarrollaron varias actividades de capacitación y concientización sobre temas de calidad e inocuidad, a través de distintas herramientas. Algunas de las principales actividades incluyeron:

- **Negocio golosinas (Plantas Arroyito, Recreo y Misky):** se realizaron capacitaciones teórico- prácticas, distribuyeron folletos informativos, se hicieron sorteos y se entregaron como premios remeras con el tema de la campaña. Además, se filmó Arcor News, el primer noticiero de calidad que contiene notas referidas a buenas practicas de manufactura.
- **Negocio alimentos (Plantas Frutos de Cuyo, San Rafael, San Martín, Choele Choe, Dulciora Mar del Plata, Arroyo Seco, San Pedro):** se desarrollaron diversas actividades, incluyendo capacitaciones y talleres con el uso de juegos como una forma distinta de capacitar y generar conciencia. También personal de Servicio de Atención al Consumidor visitó las plantas para comentar lo que dicen los consumidores sobre los productos.
- **Bagley (Plantas en Salto, Totoral, Villa Mercedes y Córdoba):** se hicieron varios afiches, capacitaciones, concursos y enviaron e-mails a usuarios de planta con distintas temáticas de Buenas Prácticas de Manufactura.

- **Negocio chocolates - Estirenos (Plantas Colonia Caroya – San Luis):** se capacitó sobre el manejo integrado de plagas, Norma HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos) y microbiología de los alimentos.

- **Agroindustria (Plantas Arroyito – Tucumán- La Providencia):** se llevaron a cabo capacitaciones sobre el cuidado del producto y se implementaron nuevas herramientas para la detección temprana de los defectos de calidad.

- **Región Andina (Plantas Chile 1 y 2 – Chancay en Perú):** se realizaron talleres para informar lo que el consumidor reclama en los productos, capacitaciones internas y a proveedores sobre Buenas Prácticas de Manufactura.

- **México:** se desarrollaron capacitaciones a través de juegos con amplia participación del personal, cubriendo cada semana un tema relacionado con la inocuidad de los productos. Como conclusión de las actividades un colaborador manifestó *“Nos hemos dado cuenta que la Calidad es más fácil de cumplir cuando trabajamos en equipo”*.

- **Brasil (Plantas Rio das Pedras, Bragança, Recife, Campinas, Contagem):** se realizaron capacitaciones al personal de los Centros de Distribución y a distribuidores sobre buenas prácticas de almacenamiento de alimentos. Se realizaron obras de teatro con temas de calidad e inocuidad y otras capacitaciones.

Además, se desarrollaron charlas con proveedores, en Argentina, una conferencia dictada por AIB Internacional sobre “Sistema Integrado de Calidad” a la que asistieron más de 70 proveedores de materias primas, material de empaque y transportes de todo el país y en Frutos de Cuyo se trabajaron los ejes de seguridad alimentaria con productores de tomates de San Juan y Mendoza. En Perú se realizaron capacitaciones sobre temas como manipulación de materiales de empaque, despachos en operaciones logísticas, control de plagas, entre otros.

## TRATAMIENTO Y REDUCCIÓN DE DEFECTOS

A través de las acciones preventivas de inspección sobre los materiales, el proceso y los productos, sumado a la gestión temprana en nuevos productos y equipos y al tratamiento de defectos a través de distintas herramientas, se logra una sostenida reducción de los defectos de calidad. En este marco de mejora continua se comenzó la implementación de Buenas Practicas Agrícolas siguiendo los lineamientos de *Global Gap* en la producción de tomate para luego continuar con los otros productos agrícolas utilizados por el Grupo Arcor.

## Buenas Prácticas Agrícolas en Frutos de Cuyo

En el marco del Sistema de Gestión Integral, la planta Frutos de Cuyo creó el pilar de Agroindustria para mejorar los vínculos entre las áreas agrícola e industrial con el objetivo de lograr un trabajo más efectivo y coordinado. Esto permitirá obtener mejoras en los costos y rendimientos, la gestión de riesgos, las producciones, la inocuidad y la calidad final de los productos elaborados.

Como primera etapa, se comenzó a trabajar en ciertos aspectos de Buenas Prácticas Agrícolas basadas en los lineamientos *Global Gap* conjuntamente con la Asociación Tomate 2000, integrada por viveros, productores y otros actores de la industria en la zona de Cuyo – Argentina, con el objetivo de promover la competitividad sustentable del sector. Se desarrollaron capacitaciones y seguimiento a 51 productores agrícolas de tomate, buscando garantizar la calidad y seguridad de las materias primas desde el campo a la planta, auditar y controlar el uso apropiado de agroquímicos, asegurar la trazabilidad, evitar la contaminación y promover relaciones de largo plazo.

A su vez, se trabajó en optimizar las metodologías actuales de reclamos y crisis, sistematizando y actualizando los procedimientos, y realizando capacitaciones destinadas a los colaboradores del área de operaciones, ventas y comercio exterior. Asimismo, con el fin de educar en la prevención de defectos en la cadena de comercialización, se desarrolló un diagnóstico de los principales defectos detectados en los depósitos, y se formaron grupos interdisciplinarios para trabajar y resolver las oportunidades de mejora detectadas.

## PROVEEDORES, EL 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 sustentable. Durante 2009 el Grupo Arcor adquirió 33.354 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 este motor de crecimiento económico.

A mediados de 2009, la Gerencia Corporativa de Suministros realizó un relevamiento del área bajo el proyecto ProA, cuyo objetivo fue revisar y evaluar el modelo vigente de abastecimiento y diseñar uno nuevo dentro del proyecto Antares para el Grupo Arcor. Los objetivos fueron:

- Capitalizar las sinergias existentes en conocimientos, procesos, productos y proveedores.
- Promover una gestión homogénea en todos los negocios del Grupo.
- Generar un mejor control operativo y mayor nivel de eficiencia en la prestación de los servicios a los negocios.
- Alinear estrategias y políticas de compras.
- Simplificar procesos y reducir los costos totales asociados.





Como resultado de ello, los principales cambios fueron una nueva estructura centralizada y un cambio en los procesos de compras plasmado en la nueva versión del sistema informático con el cual se opera.

En el transcurso del año la compañía volvió a promover la corresponsabilidad social y ambiental, desarrollando acciones para consolidar iniciativas sustentables 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

	AÑO 2009	AÑO 2008
<b>Cantidad total de proveedores activos<sup>(34)</sup></b>	11.447	9.251

#### Por Tipo de Producto / Servicio

Materia prima	47,59%	41,3%
Auxiliares	9,86%	10,6%
Empaque	13,87%	14,4%
Servicios	28,68%	33,7%

#### Por Tipo de Proveedor Activo

Grandes empresas	3,67%	3,5%
PyMES	96,3%	96,5%

## EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES

A partir de criterios definidos en su política de abastecimiento, el Grupo Arcor evalúa, selecciona y desarrolla a sus proveedores. Progresivamente, a estos criterios se van incorporando otros relacionados a la RSE, considerando aspectos sobre el público interno y la gestión ambiental.

La evaluación de proveedores de materiales productivos contempla una instancia inicial donde se analizan aspectos funcionales, comerciales y de seguridad alimentaria, y la evaluación sistemática del cumplimiento de los requisitos de la empresa, realizada sobre los proveedores aprobados en cada partida recepcionada.

En lo que respecta a la evaluación sobre seguridad alimentaria, el sistema informático SPAC incluye un módulo denominado Índice de Potencial de Proveedor (IPP), don-

de a través de una encuesta se evalúa, como un requisito para su aprobación, la confiabilidad del proveedor para prevenir la contaminación del alimento.

De acuerdo al puntaje obtenido en la auditoría se califica al proveedor, y en aquellos casos en los cuales no se alcanza el puntaje requerido, pero el proveedor está interesado en mejorar, el área de calidad asesora y acompaña al proveedor en la confección de un plan de mejora, hasta realizar una nueva auditoría para habilitarlo como proveedor.

La frecuencia con que se audita a cada proveedor está definida de acuerdo al puntaje obtenido en la última auditoría.

A continuación se muestra la cantidad de auditorías realizadas en los últimos tres años:

Auditorías realizadas		
AÑO	CANTIDAD	% DE AUDITORÍAS CON PUNTAJE MAYOR O IGUAL A 70
2007-2008	178	60%
2008-2009	252	62%
2009-2010	235	75%

Para contar con un equipo de auditores del Grupo Arcor con criterios unificados que permita optimizar la metodología de evaluación y que los resultados sean confiables y comparables, durante 2009 se capacitó a las personas de las distintas plantas de Argentina, Brasil y Chile que realizan auditorías de calidad.

Con el objetivo de optimizar costos y tiempo dedicados a las auditorías, el Grupo Arcor adopta los estándares de GFSI (Global Food Safety Initiative), los cuales además de promover la seguridad alimentaria promueven la reducción de la cantidad de auditorías basadas en la aceptación común de normas homologadas. Las normas reconocidas por el GFSI son IFS, BRC, Dutch HACCP option B y SGF 2000. El Grupo Arcor se ha sumado a este enfoque, y lo ha sistematizado en sus procedimientos, ya que permite reducir la duplicación de auditorías a través de la aceptación de cualquiera de las cuatro normas de referencias que permiten garantizar la inocuidad del producto alimenticio.

## PROGRAMA DE RSA CON PROVEEDORES

Durante 2009 Arcor continuó generando prácticas innovadoras de sustentabilidad con proveedores, promoviendo la corresponsabilidad a lo largo de la cadena de valor. A través del Programa de RSA se trabajó estratégicamente en tres ejes:



### Sensibilización y capacitación

Con el objetivo de alinear a sus proveedores con las prácticas de RSE y los criterios de contratación de la empresa, durante 2009 se continuó incluyendo mensajes de sensibilización en temáticas vinculadas a una gestión responsable en las órdenes de compra emitidas por Arcor SAIC. Los mensajes ya se encuentran traducidos al inglés y portugués, y se está trabajando para implementarlos a futuro de manera automática en todos los países del Grupo.

Además, se realizó un encuentro de seguimiento a la implementación de estrategias de RSE con los proveedores que participaron del primer Ciclo de Formación y Acompañamiento en RSE dictado en 2008 y, conjuntamente con la Unión Industrial de Córdoba (UIC), se desarrolló el Segundo ciclo de este Programa para proveedores PyMES, ampliándolo a empresas de toda la región.



<sup>34</sup>En 2009 se modificó el criterio de medición del indicador, incluyendo únicamente a aquellos proveedores con alguna compra realizada en el último año. El total de proveedores habilitados en el sistema del Grupo Arcor fue de 15.101 en 2008 y 16.450 en 2009. Estos datos no incluyen las compras realizadas entre empresas relacionadas dentro del Grupo. Durante 2009 ningún proveedor concentró más del 3,87% del volumen total comprado.



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

Durante 2009 Arcor lanzó un nuevo proyecto para establecer requisitos corporativos que minimicen los riesgos asociados a la tercerización en la contratación de “fazones”: aquellos proveedores que elaboran y/o envasan productos, incluyendo proveedores de materias primas y empaque, de producto, y de envase.

El proyecto de evaluación, selección y seguimiento de proveedores fazones responde al aumento en la variedad y complejidad de estos proveedores, a la necesidad de detectar y gestionar riesgos asociados, y a la decisión de expandir las prácticas de RSE.

Un Comité Corporativo de Fazones integrado por las gerencias de Suministros, Calidad, Legales, MAHPI, Recursos Humanos, RSA y de Negocios trabajó en definir un procedimiento que procura una mirada integral a lo largo de todo el proceso desde la identificación, evaluación, calificación, contratación y seguimiento de cada proveedor.

A su vez, a lo largo de 2009 Arcor continuó con el plan progresivo de suscripción a la Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable- un decálogo de valores vinculados a los diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, a las normas internacionales de trabajo definidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a las mejores prácticas empresarias<sup>35)</sup>.

Durante este año fueron dados de alta 917 proveedores que adhirieron a esta Carta que, conjuntamente con la inclusión dentro del Cuestionario Inicial a proveedores de temas específicos de RSE, muestra el compromiso del Grupo con integrar prácticas responsables en la gestión integral de su cadena de valor. Desde su lanzamiento en 2007 hasta el momento más de 2.000 proveedores han suscripto a la Carta de Adhesión.

**Proyectos específicos de Compras Responsables**

**Programa de Compras Inclusivas Responsables**

Inspirado en la experiencia con la Cooperativa de Trabajadores Unidos de Campo Herrera (que reúne a 126 socios y emplea a más de 300 personas), a través de la cual Arcor contribuyó a mejorar la competitividad y el crecimiento industrial de uno de sus principales proveedores de azúcar, en 2006 el Grupo puso en marcha el Programa de Compras Inclusivas Responsables (CIR). El mismo tiene como objetivo ampliar y mejorar las fuentes de abastecimiento de la empresa, favoreciendo la inclusión económica de grupos que gestionan una actividad productiva y se encuentran excluidos del mercado competitivo.

A través de cada compra inclusiva responsable, la empresa integra a su cadena de valor a proveedores que provienen de sectores de pobreza o exclusión, y que en general tienen derechos vulnerados. Esta iniciativa busca fomentar el crecimiento de las economías locales, mejorar la calidad de vida de grupos excluidos, promover la sustentabilidad económica de los emprendimientos, mejorar sus costos y productividad, fortalecer las relaciones comunitarias, consolidar valores culturales como la equidad, la tolerancia y el aprendizaje compartido, y transferir conocimientos.

El Programa CIR es impulsado por las Gerencias de Suministros y de RSA y es coordinado por un equipo de trabajo conformado para tal fin. En las diferentes bases, el proceso de compras con criterio inclusivo involucra al Comité Local de Relaciones con la Comunidad como parte del proceso de promoción comunitaria.

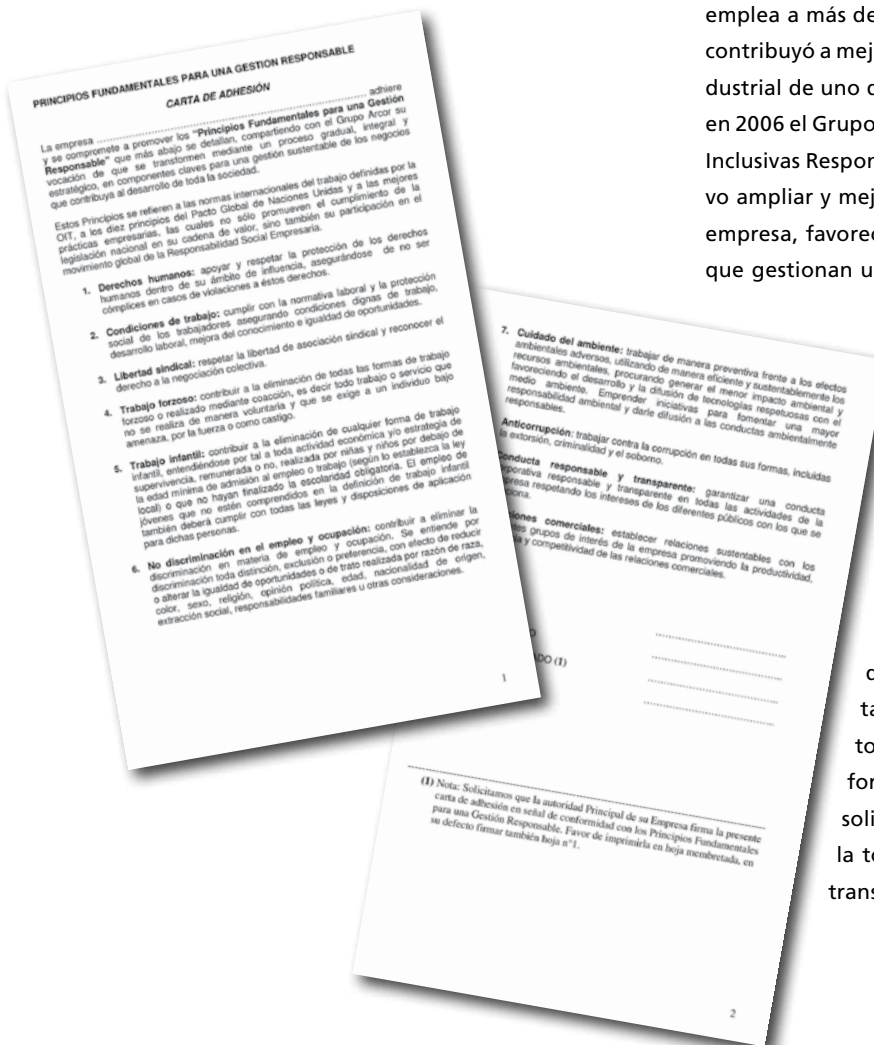
Más allá de la sinergia lograda entre las distintas áreas de la compañía, en 2008 el Grupo institucionalizó el criterio inclusivo en el proceso de suministros de la empresa, incorporando en los objetivos de desempeño de los compradores de “materiales auxiliares” este tema. En 2009 este proceso se profundizó, incluyendo también el tema en los objetivos de desempeño de los Gerentes de Compras. Para ello, se diseñó una metodología de trabajo que incluyó un documento conceptual con una evaluación ex-ante para orientar a cada comprador en la identificación y selección de posibles proveedores que se ajusten a los criterios definidos y una evaluación ex-post para registrar la Compra Inclusiva Responsable realizada.

A lo largo de las distintas etapas del Programa, la articulación con organizaciones de diversos ámbitos ha sido clave, particularmente en los procesos de identificación y fortalecimiento de emprendimientos que posean potencial para

convertirse en proveedores con perfil CIR. Cabe destacar la participación de organismos públicos, ONGs y el aporte de organizaciones como El Arca que articulan y comercializan el trabajo de emprendimientos productivos pertenecientes a personas de bajos recursos.

En la actualidad:

- 12 plantas han realizado CIR en las regiones de Cuyo, Córdoba y Buenos Aires.
- 11 nuevos proveedores en situación de pobreza o vulnerabilidad social han sido integrados a la cadena de valor de Arcor: Cooperativas de Trabajo, Emprendedores Individuales y Asociaciones que convocan a decenas de Pequeños Productores, Asociaciones Civiles que nuclean a jóvenes y adultos con alguna discapacidad, Emprendimientos Familiares, etc.
- Se han adquirido insumos para limpieza (trapos de piso, rejillas, bolsas de polietileno, etc.), productos textiles para uso del personal (guardapolvos, chaquetas, pantalones térmicos, remeras, etc.) y servicios varios (mantenimiento de pallets, fotocopios, lavado de prendas, servicios de catering, refrigerios para personal, etc.)



<sup>35)</sup>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 Republica Argentina.



El caso CIR con el Proveedor El Arca

El Arca “Productores + Consumidores” es una Asociación Civil mendocina que nuclea a más de 100 productores de distintos rubros en situación de pobreza. Su origen es un proceso asociativo entre pequeños emprendedores y consumidores responsables; es decir, vincula a hombres y mujeres productores con familias, empresas, organizaciones sociales, vecinos e instituciones estatales que deciden ser parte de un comercio justo.

Durante 2009 Arcor desarrolló un conjunto de compras inclusivas al área textil de la Asociación, incluyendo la compra de guardapolvos, remeras, pantalones térmicos y casacas realizada por más de 20 mujeres emprendedoras para las plantas de San Martín, Estirenos y Arroyito.

En este proceso de abastecimiento se destacó una “ronda de negocios” realizada en las oficinas de El Arca, que reunió a nueve analistas de compra de la empresa y a emprendedores y responsables de comercialización de la Asociación, definiendo oportunidades de negocios que paulatinamente fueron efectuándose. Asimismo, se realizaron análisis técnicos de productos como miel, orégano y albahaca, a fin de avanzar en la compra de estos insumos a pequeños productores rurales reunidos en El Arca.

Según Pablo Ordoñez, miembro fundador y representante de El Arca, “esta relación para nosotros es muy importante por el hecho de haber desarrollado confianza con una compañía como Arcor. Y eso lo logramos a partir del diálogo directo que se estableció entre sus funcionarios de compra y nuestros productores.”



Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil

Paralelamente, durante 2009 Arcor continuó avanzando en la implementación del “Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil”, cuyo objetivo es involucrar a la cadena de valor de la empresa en la prevención y erradicación del trabajo infantil. Para ello, la compañía definió un plan de acción, cuya primera etapa se está desarrollando entre 2006 y 2010 con tres ejes centrales: apoyo a estudios e investigación, movilización e incidencia en la temática, e intervención comunitaria.

Los principales resultados del Proyecto a la fecha incluyen:

- Definición de una estrategia para abordar el tema y un plan de acción.
- Designación y capacitación de un equipo interno de trabajo.
- Conformación de la Red de Empresas contra el Trabajo Infantil junto al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina con más de 70 empresas

- de primera línea y promoción activa del tema en Buenos Aires, Mendoza y San Juan: 380 empresas capacitadas en 9 actividades realizadas en cinco provincias de la Argentina y 60 medios de comunicación participaron en una formación para periodistas y editores.
- 164 participantes en 3 encuentros de intercambio regionales realizados en Mendoza.
- Estudios y relevamientos en Tucumán, San Juan, Mendoza. Diagnósticos comunitarios en Villa Seca, Pocito y Choele Choel.
- Gestión y coordinación con más de 20 organizaciones involucradas: empresas, cámaras empresarias, organizaciones públicas nacionales, provinciales y municipales, organizaciones sociales, universidades, etc.
- Relevamiento de situación y sensibilización de proveedores productores agrícolas en Mendoza y San Juan: 2 talleres con 45 productores en San Juan. Involucramiento de productores y cuadrilleros en intervención comunitaria.
- Intervención comunitaria en Mendoza y San Juan: apertura y gestión de 2 centros de desarrollo infantil y apoyo a 12 jardines rurales; más de 400 niños, niñas, adolescentes y madres beneficiados por el proyecto
- Movilización de 492.123 pesos.



CLIENTES: SOCIOS ESTRATÉGICOS

A través de sus clientes, los productos de Arcor llegan a los consumidores de todo el mundo con eficiencia, amplia cobertura y la mejor calidad. La estrategia de distribución del Grupo es una de sus mayores fortalezas y se centra en una red de distribuidores de categoría mundial y otros canales de comercialización que incluyen a supermercados y mayoristas.

Clientes del Grupo Arcor 2008 - 2009 <sup>(36)</sup>					
	MAYORISTAS	SUPERMERCADOS	DISTRIBUIDORES OFICIALES	VENDEDORES	PUNTOS DE VENTA VISITADOS
AÑO 2008	2.244	90 <sup>(37)</sup>	379	6.300	724.533
AÑO 2009	1.937	87	379	6.948	774.536

Clientes del Grupo Arcor por país 2009					
	MAYORISTAS	SUPERMERCADOS	DISTRIBUIDORES OFICIALES	VENDEDORES	PUNTOS DE VENTA VISITADOS
ARGENTINA	460	30	153	3.275	246.323
BRASIL	759	21 <sup>(37)</sup>	104	2.231	253.633
MÉXICO	170	7	30	550	75.000
CHILE	265	22	33	395	57.580
PERU	283	7	59	497	142.000

INTEGRACIÓN Y COMUNICACIÓN

En 2009 los canales de contacto y las actividades de integración continuaron siendo clave para fortalecer la relación con los clientes.

A través de la revista institucional “Tiempo de Encuentro” se llegó a la red de distribución y a la cadena de comercialización de distintos países, y se desarrollaron visitas a plantas y encuentros con clientes estratégicos. A su vez, a lo largo del año Arcor respondió a sus diversos requerimientos en materia de RSE.

La empresa avanzó además en el desarrollo de sistemas que le permiten optimizar la gestión y comunicación con sus clientes. El proyecto “Red Siglo XXII”, cuyo objetivo es consolidar la red de distribuidores bajo un único sistema de gestión, utilizando tecnología de última generación, estandarizando procesos y homogenizando información, continuó progresando a través de la implementación de sub-proyectos relacionados.

Entre ellos, Arcorsoft -un único software de gestión para los distribuidores oficiales, con funcionalidades y tecnología de última generación- se implementó con 148 distribuidores, obteniendo información valiosa para la planificación y toma de decisiones. En este marco, en 2009 se realizaron 10 reuniones de capacitación para usuarios cla-

ve y se intercambiaron mejores prácticas de trabajo. A futuro, se continuará desarrollando acciones para integrar la red de distribuidores bajo el proyecto Red Siglo XXII. Por otra parte, durante 2009 en el marco del proyecto SIMA- que busca optimizar el proceso de recolección y análisis de información de auditoría de mercado a través de una solución integral de última generación- se realizó una capacitación a 13 auditores de argentina, alcanzando la implementación a nivel nacional.

En Brasil, los distribuidores reciben la publicación *Impulso* y la revista *Distriarcor*, un canal de comunicación que en 2009 incorporó un Ranking de Supervisores de Distribución para reconocer los buenos resultados. A su vez, cuentan con un Servicio de Atención al Cliente de Logística, *Hable Trade*- un sitio para la comunicación entre comercio y distribución-, y la Convención Nacional de Ventas constituye otro espacio de integración. En el marco del PECAM (*Programa de Excelência de Cadeia de Atendimento ao Mercado*), cuyo objetivo es fortalecer los procesos operativos y logísticos en toda la cadena de servicio al cliente, en 2009 realizaron visitas de monitoreo a 10 de las principales distribuidoras. A su vez, se optimizaron los sistemas para mejorar la información obtenida sobre el canal de distribución, y se implementó un nuevo modelo de Gestión de Ventas por Territorios.

<sup>36)</sup>Los datos corresponden a la red de distribución de los países con presencia industrial: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú.  
<sup>37)</sup>En 2009 cambia la metodología de medición del indicador.



En Chile, durante 2009 se instrumentó una página web para Distribuidores, “Arcor News”, a través de la cual se actualizan datos sobre promociones, lanzamientos, rankings y concursos, entre otros aspectos. Se siguieron realizando las dos reuniones anuales para revisar los resultados con todos los distribuidores del país, las circulares de ventas mensuales, y se volvió a implementar “Arcor Tour”- una gira iniciada en cinco ciudades para concentrar a los vendedores de cada zona de influencia y presentar las principales acciones a trabajar en el año. Además, una novedad fue el desarrollo de eventos musicales dirigidos a los clientes internos y externos del Grupo.

En Perú, se avanzó con el proceso de comunicación directa con los distribuidores mediante el uso de reportes diarios remitidos vía internet, sobre ventas, stocks y cobranzas. También se mejoró el nivel de servicio a los clientes distribuidores aumentando la frecuencia de despacho de una a tres veces por semana sin afectar los costos de la empresa. A fin de año, se realizó la convención de ventas con los supervisores Arcor, y a través de la Reunión de Ventas de Revisión de Resultados cada zona revisó sus cifras y objetivos en función a los indicadores de ventas de 2009.



## CAPACITACIÓN

Durante 2009 Arcor continuó desarrollando actividades de capacitación para potenciar la red comercial. En Argentina, en el marco del Programa de Desarrollo Logístico a Distribuidores de Arcor se realizó una capacitación sobre Buenas Prácticas Logísticas, en la cual 144 distribuidores, 207 supervisores, 19 gerentes regionales y jefes de zona, y 9 *controllers* participaron de 16 reuniones que cubrieron aproximadamente el 90% del territorio nacional.

Otros países también desarrollaron actividades específicas de capacitación en sus zonas de influencia. En Brasil, dentro del Programa de Excelencia se reforzaron capacitaciones sobre la promoción de puntos de venta y el involucramiento de todos los departamentos en estas operaciones. Por otro lado, en Perú se capacitó a las estructuras comerciales en función de los valores y principios de la empresa, para que cada referente pueda transmitirlo “en cascada” a la fuerza de distribución.



## Un nuevo hito en la historia de la Red de Distribuidores

En 2009 un segundo grupo de distribuidores finalizó con éxito el Programa de Dirección de Distribuidores Arcor (PDDA), desarrollado en conjunto con la Escuela de Negocios de la Universidad Austral (IAE). A través de este Programa a medida, Arcor busca 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.

Con una dinámica de trabajo en equipo y de discusión de casos reales, 103 distribuidores y 24 colaboradores de Buenos Aires y del interior del país desarrollaron técnicas para optimizar la contabilidad, las finanzas y la logística de sus organizaciones, y desarrollar competencias de liderazgo, trabajo en 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, integrando los resultados del año pasado, para tener el mapeo completo del estado de prácticas de RSE en los distribuidores de Argentina.

Según Alfredo Vicente Fernández, de la Distribuidora Alfredo Vicente Fernández, “La calidez humana y profesional del IAE no tiene comparación. Quiero agradecer a Arcor por habernos permitido hacer este PDDA, al IAE por su gente y a todos los que, de alguna manera, nos apoyaron todos estos meses durante el curso”.



# CONSUMIDORES: UNA RELACIÓN CERCANA

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

En 2009 más de 98.652 contactos de consumidores fueron atendidos en los Servicios de Atención al Consumidor (SAC), escuchando sus consultas, reclamos, pedidos de información, sugerencias, críticas y felicitaciones.

Encuesta de satisfacción de consumidores que realizaron un reclamo con producto en Argentina <sup>38)</sup>	
Atención telefónica	9,6
Respuesta técnica del área de Aseguramiento de Calidad	9,6
Opinión General	9,6

A su vez, se recertificó la nueva versión de la norma ISO 9001:2008, y se implementó el módulo de encuestas de satisfacción por reclamos dentro de Gestar -CRM (Customer Relation Managment)- un sistema para unificar la información recabada y el circuito de reclamos en el Grupo, mejorando la atención al consumidor y la respuesta ante reclamos. Asimismo, a lo largo del año, el SAC estuvo presente a través de un módulo dentro del Plan de Inducción Corporativo de Universidad Arcor y en las concientizaciones desarrolladas en las plantas por el Mes de la Calidad.



<sup>38)</sup>PUNTAJE: Del 1 al 10 siendo 10 el valor máximo y 1 el mínimo.

En la Argentina, desde donde el Grupo brinda asesoramiento a las distintas filiales sobre temas relacionados al consumidor, se recibieron un total de 30.897 consultas, un 88% de ellas por vía telefónica y el resto vía e-mail. La medición de estos indicadores se realizó en forma automatizada a través del sistema Procenter.

En el “Día del Consumidor” se invitó a consumidores de distintas edades para indagar acerca de hábitos, preferencias y consumo de acuerdo a los requerimientos de los diferentes negocios.

Durante 2009 se creó en Brasil el Comité Interno de Atención al Consumidor, cuya función es reunir regularmente a las áreas de la empresa involucradas directamente en el proceso de atención al consumidor, estableciendo un foro para analizar los asuntos relacionados al SAC de Brasil. En esta misma línea, se realizó el proyecto “Escuchando al Consumidor”, a través del cual el equipo gerencial de Arcor do Brasil visitó el SAC para comprender las expectativas y opiniones de los consumidores. Además, se desarrollaron diversos concursos, lanzaron nuevos sitios web específicos, y enviaron newsletters para estar en contacto con los consumidores.

**Ética y transparencia en la comunicación comercial**

El Grupo Arcor adhiere 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 Defensa del Consumidor de Brasil
- Código de Defensa del Consumidor de Brasil

Este año el SAC de Brasil recibió un total de 66.650 consultas, reclamos, críticas, elogios y sugerencias. El 70% de los llamados se contestaron con una respuesta telefónica informatizada, 21% fueron resueltos por atención telefónica personal, y el 9% restante vía e-mail.

El SAC de la Región Andina recibió 1.105 llamados, y en Chile se realizaron encuestas a consumidores, relevando el perfil de los que llaman, sus preferencias y escuchando sus expectativas para retroalimentarlas en la gestión del negocio.

Por otro lado, Arcor continuó trabajando para dar cumplimiento al Compromiso de Hábitos de Vida Saludable desarrollado en 2007 con el objetivo de promover una mejor calidad de vida de los colaboradores, consumidores y la sociedad en general. A lo largo de 2009 los negocios del Grupo trabajaron en relevar la concentración de sodio en los productos de la compañía, y realizaron iniciativas para desarrollar y lanzar productos con reducción de sodio. Entre ellas, Chile realizó dos lanzamientos de galletas y una barra de cereal con una reducción promedio del 50%. A su vez, la modificación de las formulaciones de distintos productos realizadas a partir de 2007 permitió lograr una reducción promedio del 75% de los Ácidos Grasos Trans en productos de la compañía.



## Segunda edición del Proyecto Turrón con Causa Social

En el marco de su Compromiso a favor de Hábitos de Vida Saludable y el apoyo a la causa de la niñez, en 2009 el Grupo Arcor lanzó en conjunto con Unicef la segunda edición del Proyecto Turrón con Causa Social.

¿El objetivo? Instalar la temática de la infancia desde una perspectiva educativa, elaborando y vendiendo un producto nutritivo, promoviendo hábitos de alimentación saludable. De esta forma, con la compra del nuevo turrón de edición limitada fortificado con vitaminas A, C y D, se colaboró con los proyectos a favor de la educación de niños y niñas que Unicef lleva adelante en Argentina.

En la segunda edición de la campaña se partió de la base de que las actividades deportivas y de recreación colaboran con el proceso educativo desde una perspectiva integral y de derechos. Siguiendo esta línea, la campaña desarrollada en 2009 tuvo como objetivo vincular el valor nutricional del turrón a las actividades deportivas y de recreación y a la promoción de hábitos de vida saludable.

Se desarrolló una campaña de comunicación. Al igual que el año anterior, también se hizo una acción con Fundación Arcor, por la cual las escuelas de todo el país que juntaron la mayor cantidad de envoltorios participaron en la promoción “Ganate un Kit deportivo para tu cole”. Se entregaron 18 Kits deportivos con pelotas, colchonetas, sogas, canchas desmontables, camisetas deportivas y material didáctico sobre la importancia de los deportes y la recreación en la escuela.

El Proyecto involucró a diversos actores que fueron clave tanto para los procesos de toma de decisiones como para el logro de los objetivos y el impacto deseado, incluyendo a distintas áreas del Grupo Arcor, Unicef Argentina y a escuelas públicas de todo el país.

El Proyecto Turrón con Causa Social constituye el primer lanzamiento en la Argentina de un producto de Arcor a beneficio de una organización social y obtuvo resultados muy positivos, vendiendo 11.200.000 unidades de producto y aportando una contribución de 80.000 pesos a Unicef.

## Campaña de marketing social: la Tortuguita Tamar<sup>39)</sup>

Con el fin de promover la educación ambiental en niños en edad escolar de diferentes estados brasileiros y contribuir con la preservación de las tortugas marinas y de la vida acuática en general, en 2003 Arcor do Brasil lanzó la campaña Amigos del Mar en asociación con el Proyecto Tamar-Ibama.

Así nació la tortuguita Tamar, un chocolate que comercializa Arcor, y cuyas ventas se destinan en un dos por ciento mensual al proyecto Tamar-Ibama para el mantenimiento de su sede en Ubatuba -São Paulo- y Florianópolis -Santa Catarina-.

Desde el lanzamiento del proyecto en 2003 se han vendido más de 52 millones de unidades de producto y el aporte total de la empresa realizado a las bases que el proyecto tiene en Ubatuba y Florianópolis, ha superado los 2.000.000 de pesos.

Asimismo, el proyecto está compuesto por varias actividades educativas, tales como el concurso de dibujos sobre problemáticas ambientales “Premio Amigos del Mar”, que en 2009 realizó su sexta edición llegando a más de 402 mil estudiantes. Para más información ver Capítulo 5: “Inversión Social en el Grupo Arcor.”



<sup>39)</sup>Para más información acerca del proyecto visitar el sitio web <http://www.tamar.org.br>



LINEAMIENTOS GRI Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS



Este Reporte de Sustentabilidad 2009 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 amarillo muestran el cumplimiento de los 10 Principios del Pacto Mundial de las 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, 10, 16-17, 18-21, 24, 32, 46, 47, 58, 72, 77-80, Capítulo 2
<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
2.3 Estructura operativa.	11, 14
2.4 Localización de la sede principal.	11, 14
2.5 Países en los que opera.	11, 14
2.6 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	16
2.7 Mercados servidos.	11, 12, 14, 81
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.	7
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.	89
<b>Alcance y cobertura del Reporte</b>	
3.5 Proceso de definición del contenido.	28
3.6 Cobertura del reporte.	7, 28
3.7 Existencia de limitaciones de alcance.	28
3.8 Aspectos que puedan afectar la comparación informativa.	Nota 1
3.9 Técnicas de medición para elaborar los indicadores.	28, 35, 50, 55
3.10 Efectos de las correcciones de información de reportes anteriores.	Nota 2
3.11 Cambios significativos respecto a periodos anteriores sobre el alcance y la cobertura.	Nota 2

	Página
<b>Indice del contenido GRI</b>	
3.12 Localización de contenidos identificando las páginas o enlaces web.	86 - 88
<b>Verificación</b>	
3.13 Política y práctica sobre verificación externa.	N/R
<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 Directorio.	Nota 3
4.3 Directores independientes o no ejecutivos.	16
4.4 Comunicación entre accionistas y empleados, y el máximo órgano de gobierno.	16, 40 - 41
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.	16 - 17
4.7 Capacitación de los miembros del Directorio en temas de sustentabilidad.	25
4.8 Declaración, misión, valores y códigos de conducta.	13, 16 - 17
4.9 Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la estrategia de sustentabilidad de la empresa.	25
4.10 Procedimientos para evaluar el desempeño del máximo órgano de gobierno en sustentabilidad.	N/R
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>	
4.11 Principio de precaución.	18-19, Capítulo 4, 85
4.12 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados en la comunidad.	23, 62-71
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.	30
4.15 Procedimiento para la definición de los grupos de interés.	30, 33, 60 - 61, 76, 81
4.16 Enfoques utilizados para la participación de los grupos de interés.	25, 28, 30, 34-35, 41, 45, 60-61, 84

	Página
4.17 Aspectos de interés surgidos de la participación de los grupos de interés.	20, 28, 35, 41, 45, 60-61, 83, 84
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>	
<b>Desempeño económico</b>	
EC1 (P) Principales magnitudes económicas	22
EC2 (P) Consecuencias financieras, otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático.	25, 47
EC3 (P) Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	Nota 4
EC4 (P) Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	N/R
<b>Presencia en el mercado</b>	
EC5 (A) Rango entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local.	Nota 5
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
<b>Impactos económicos indirectos</b>	
EC8 (P) Inversiones en infraestructura y servicios para el beneficio público.	Capítulo 5, 80, 85
EC9 (A) Entendimiento, descripción y alcance de impactos económicos indirectos significativos.	33, 61, 75, 77-80
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE</b>	
<b>Empleo</b>	
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.	42
<b>Relaciones empresa/trabajadores</b>	
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
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>	
LA6 (A) Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud.	47
LA7 (P) Tasas de ausentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y nº de víctimas mortales.	55
LA8 (P) Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de enfermedades graves.	44, 45
LA9 (A) Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	Nota 8
<b>Formación y educación</b>	
LA10 (P) Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	35
LA11 (A) Programas de gestión de habilidades y de formación continua a trabajadores.	34-39
LA12 (A) Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	34
<b>Diversidad e igualdad de oportunidad</b>	
LA13 (P) Órganos de gobierno corporativo y plantillas, por sexo, edad, pertenencia a minoría.	16, 33
LA14 (P) Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, por categoría profesional.	Nota 9

	Página
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS</b>	
<b>Prácticas de inversión y abastecimiento</b>	
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.	76, 78
HR3 (A) Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con derechos humanos.	27-28
<b>No discriminación</b>	
HR4 (P) Nº total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	Nota 10
<b>Libertad de asociación y convenios colectivos</b>	
HR5 (P) Actividades contra la libertad de asociación y medidas correctoras.	Nota 11
<b>Explotación infantil</b>	
HR6 (P) Actividades con riesgo de explotación infantil y medidas correctoras.	23, 80
<b>Trabajos forzados</b>	
HR7 (P) Actividades con riesgo de trabajos forzados, no consentidos y medidas correctoras.	41, 42, Nota 12
<b>Prácticas de seguridad</b>	
HR8 (A) Porcentaje del personal de seguridad formado en derechos humanos.	N/R
<b>Derechos de los indígenas</b>	
HR9 (A) Nº total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	N/A
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD</b>	
<b>Comunidad</b>	
SO1 (P) Programas y prácticas para evaluar y gestionar impactos en las comunidades.	Capítulo 5
<b>Corrupción</b>	
SO2 (P) Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos con la corrupción.	N/R
SO3 (P) Porcentaje de empleados formados en anti-corrupción.	16-17, 27-28
SO4 (P) Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Nota 13
<b>Política pública</b>	
SO5 (P) Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de lobbying.	23
SO6 (A) Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas.	Nota 14
<b>Comportamiento de competencia desleal</b>	
SO7 (A) Nº total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopólicas y contra la libre competencia.	Nota 10
<b>Comportamiento normativa</b>	
SO8 (P) Valor monetario de sanciones, multas y nº total de sanciones no monetarias por incumplimiento de leyes.	Nota 10
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO</b>	
<b>Salud y seguridad del cliente</b>	
PR1 (P) Fases del ciclo de vida de los productos y servicios evaluadas en la salud y seguridad de los clientes.	21, 85
PR2 (A) Nº total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios.	Nota 10
<b>Etiquetado de productos y servicios</b>	
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.	84
Comunicaciones de marketing		
PR6 (P)	Procedimiento y programa de cumplimiento con la normativa de comunicaciones de marketing.	84
PR7 (A)	Nº total de incidentes por incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing.	Nota 10
Privacidad del cliente		
PR8 (A)	Nº total de reclamos respeto a la privacidad y a la fuga de datos personales de clientes.	Nota 10
Cumplimiento normativo		
PR9 (P)	Coste de multas por incumplimiento de la normativa sobre suministro y el uso de productos y servicios.	Nota 10
INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL		
Materiales		
EN1 (P)	Materiales utilizados, por peso o volumen.	N/R
EN2 (P)	Porcentaje de materiales utilizados que son valorizados.	48
Energía		
EN3 (P)	Consumo directo de energía por fuentes primarias.	48, 50
EN4 (P)	Consumo indirecto de energía por fuentes primarias.	48, 50
EN5 (A)	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	50-53
EN6 (A)	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía.	50-53
EN7 (A)	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía.	50-53
Agua		
EN8 (P)	Captación total de agua por fuentes.	48, 50
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
Biodiversidad		
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 2009 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 página de las tablas de indicadores a lo largo del Reporte.  
(3) El presidente del Directorio es CEO de la empresa.  
(4) 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. El beneficio de seguro de vida optativo alcanza a los niveles gerenciales y de jefatura.  
(5) En 2009 la banda salarial mínima de escala inicial del personal no convencionado se ubicó un 133% por sobre el salario mínimo vital y móvil de la Argentina vigente a diciembre de 2009.  
(6) El Código de Ética y Conducta del Grupo establece el compromiso de priorizar a las poblaciones locales en la contratación de colaboradores y proveedores (el 95% de proveedores pertenece al país donde hay plantas).  
(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 2009 no se registraron incidentes, reclamos o incumplimientos significativos.  
(11) La empresa promueve la asociación sindical voluntaria. El 82% de su dotación se encuentra bajo convenio colectivo de trabajo.  
(12) Durante 2009 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 y estableció un procedimiento de Administración del Código de Ética y Conducta.  
(14) En 2009 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.  
(17) El Grupo Arcor se encuentra en proceso de desarrollo del inventario de Gases de Efecto Invernadero, que considera tanto emisiones directas, como las indirectas.  
(18) El Grupo Arcor no utiliza sustancias destructoras de la capa de Ozono.  
(19) En 2009, el Grupo Arcor destinó un total de 6 millones de dólares a inversiones ambientales en sus operaciones industriales.

Este Reporte, junto con los Reportes de Sustentabilidad de años anteriores, se encuentran disponibles en el sitio web corporativo [www.arcor.com](http://www.arcor.com). 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
Emisión, vertidos y residuos		
EN16 (P)	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.	49, 50
EN17 (P)	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	Nota 17
EN18 (A)	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	47, 50-51
EN19 (P)	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	Nota 18
EN20 (P)	NOx, SOx 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.	48, 50
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/R
EN25 (A)	Recursos hídricos y hábitats afectados por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización.	N/R
Productos y servicios		
EN26 (P)	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios.	47-54
EN27 (P)	Porcentaje de productos vendidos que son reclamados al final de su vida útil.	N/R
Cumplimiento normativo		
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
General		
EN30 (A)	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	Nota 19

**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 con una llamada al pie de la tabla.

## 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 Sustentabilidad Arcor - Maipú 1210. Piso 6º - 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 CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD				
PERFIL DEL GRUPO ARCOR				
EL GRUPO ARCOR Y LA SUSTENTABILIDAD				
EMPLEADOS				
SEGURIDAD OCUPACIONAL Y CUIDADO AMBIENTAL				
LA INVERSIÓN SOCIAL DEL GRUPO ARCOR				
PROVEEDORES, CLIENTES Y CONSUMIDORES				
LINEAMIENTOS GRI Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS				

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

### 7. ¿TIENE ALGÚN OTRO COMENTARIO SOBRE NUESTRO REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2009?

NOMBRE Y APELLIDO:  
ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE:  
DIRECCIÓN:

PROVINCIA/PAÍS:  
TELÉFONO:  
CORREO ELECTRÓNICO: