



San Miguel

EXPERTO GLOBAL EN CÍTRICOS

Informe de
Sustentabilidad
2014

Índice

Carta del CEO	4
1 Nuestra empresa	6
1.1 Somos San Miguel	7
1.2 San Miguel en números	9
2 RSE para San Miguel	14
2.1 Proceso de elaboración del Reporte de Sustentabilidad	16
2.2 Estructura de Sustentabilidad	18
2.3 Diálogo con nuestros grupos de interés	19
3 Gobierno empresarial	20
3.1 Práctica de anticorrupción	23
3.2 Alianzas y asociaciones	25
4 Prácticas laborales	26
4.1 Nuestros empleados en números	27
4.2 Diversidad e inclusión social	28
4.3 Selección del personal	30
4.4 Capacitación y formación	33
4.5 Gestión del talento	35
4.6 Salud y seguridad ocupacional	36
4.7 Compensaciones y beneficios	41
4.8 Equilibrio trabajo-vida personal	43
4.9 Comunicación interna	43
5 Cadena de valor: Proveedores	44
5.1 Nuestros proveedores	45
5.2 Selección y evaluación	47
5.3 Programas con proveedores	49
5 Cadena de valor: Clientes	50
5.4 Clientes en números	51
5.5 Productos, Clientes y Aseguramiento de Calidad	54
5.6 Sistema de Gestión de Calidad	54
5.7 Orientación y satisfacción del cliente	56
5.8 Relación con nuestros clientes	58
6 Gestión ambiental	60
6.1 Compromiso con el medioambiente	61
6.2 Sistema de gestión ambiental	62
6.3 Gestión responsable de los recursos	63
6.4 Biodiversidad	72
7 Inversión social	76
7.1 Nutrición rural	77
7.2 Programa pedagógico Cre-Ser	79
7.3 Voluntariado corporativo	81
7.4 Donaciones y patrocinios	83
8 Tabla de logros y desafíos	84
9 Tabla de indicadores GRI G4 - ISO 26.000 – Pacto Global de Naciones Unidas	88

Carta del CEO



Una huella positiva

Cada año volvemos a sorprendernos por la **poderosa dinámica** de la actividad citrícola global en cuanto a los constantes cambios que se producen, **las oportunidades que emergen**, los desafíos que deben enfrentarse y también las **amenazas externas** que asoman en el horizonte. Pero también nos asombramos de la capacidad de esta valiente compañía de **reconvertirse y sobreponerse** a las dificultades.

En el año 2014, desde **San Miguel** tuvimos que gestionar una empresa con una marcada merma de su producción habitual, producto de **recurrentes eventos climáticos** (heladas, sequía) que impactaron fuertemente en nuestras plantaciones de limón en la Argentina. A pesar de esa situación, todos los colaboradores de la organización supimos alinearnos detrás de un **único objetivo de superación** y aplicar toda nuestra experiencia, energía y empeño en **convertir esa adversidad en una oportunidad**. Fue así que con una estrategia clara y consistente, el mercado reconoció la potencia y el valor agregado de los productos y servicios de San Miguel, permitiendo que logremos resultados magníficos para sostener y seguir proyectando el **desarrollo sustentable** de nuestras operaciones.

A su vez, pudimos seguir consolidando nuestro **crecimiento internacional** en Sudáfrica y en Uruguay a partir de la adquisición de **nuevas tierras y plantaciones**, como así también lograr contratos de largo plazo para nuestro negocio de alimentos procesados. Estos hitos contribuyen significativamente con la **estrategia de desarrollo** planteada para los próximos años de San Miguel.

Todos estos logros fueron posibles porque tenemos **una mirada superadora** más allá de nuestro negocio, y porque **somos protagonistas del entorno que nos contiene**, interactuando de manera responsable con cada uno de los agentes clave que lo conforman. Este reporte busca presentar justamente ese **rol activo** que nos distingue como organización y que se expresa en nuestro compromiso con cada uno de los **pilares de la sustentabilidad**: el ámbito económico, el ambiental y el social. Como dijo la **Madre Teresa de Calcuta** refiriéndose a la virtud de la Caridad: "Sé que lo que hago es apenas una gota en el mar; pero si no lo hiciera, al mar le faltaría esa gota."

Creemos en las redes de trabajo, en la cooperación y en los **modelos colaborativos de gestión** en cada uno de nuestros ámbitos de actuación. Esto es lo que intentamos hacer todos los días cada uno de los colaboradores de San Miguel, **junto a nuestra amplia cadena de valor**, para mejorar como organización y como personas; mientras nos empeñamos en **dejar nuestra huella positiva para contribuir con el progreso y el bienestar general**.

A través de este documento se presenta la Comunicación sobre el Progreso (COP) del Pacto Mundial de Naciones Unidas, ratificando el compromiso de San Miguel con los principios Laborales, de Derechos Humanos, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

Romain Corneille
CEO

1 | Nuestra empresa



1.1 | Somos San Miguel

Somos una compañía multinacional, líder en el Hemisferio Sur en la producción, distribución y comercialización de fruta cítrica fresca y de productos alimenticios derivados de los cítricos. Somos reconocidos por nuestro conocimiento, innovación y capacidad operativa en varios países para asegurar el abastecimiento a nuestros clientes en todo el mundo.

En el año 2014 el gobierno de San Miguel realizó un trabajo de redefinición y ampliación de su estrategia de negocio, donde se definió apalancar su desarrollo en las siguientes cualidades distintivas:

- **Liderazgo Global:** Somos líderes mundiales en el negocio de los cítricos, rasgo que nos identifica, diferencia y es motivo de orgullo para todos nosotros.
- **Expertise:** Tenemos 60 años de tradición, experiencia y conocimiento acumulado en la producción y comercialización de cítricos frescos y sus derivados industriales.
- **Sustentable:** Tenemos un compromiso con la comunidad y el entorno ambiental en cada una de las regiones donde desarrollamos nuestra producción.
- **Innovación:** Siempre buscamos nuevas oportunidades de negocio junto a nuestros clientes, encontrando nuevos desarrollos y procesos innovadores todos los días. Esta condición nos brinda la fortaleza competitiva y una posición inigualable para ser el gran agente de cambio del mercado.
- **Colaboración:** En San Miguel nos proponemos utilizar el conocimiento acumulado en todas nuestras áreas y abrirlo a nuestros partners estratégicos a través del "Modelo de Colaboración San Miguel", destinado a generar nuevos negocios. La colaboración es el método definitivo que articula la experiencia con la innovación.

Hacemos San Miguel

Abordamos nuestros negocios desde el conocimiento y la capacidad de gestión, y así nos definimos:

1. Somos San Miguel. La diferencia siempre la hace nuestra gente.
2. Somos productores globales de fruta cítrica fresca.
3. Somos productores de derivados de cítricos, como jugos, aceites, esencias y cáscaras, entre otros, para abastecer a la industria alimenticia.
4. Somos distribuidores globales de cítricos frescos e industrializados.
5. Somos innovadores y desafiamos nuestros procesos para mejorar el futuro junto a nuestros clientes.
6. Somos el socio de conocimiento ideal para productores que pretenden acceder al mercado global bajo normas y procesos de calidad internacional.
7. Somos conscientes de nuestro rol en la sociedad y por eso nos enfocamos en la sustentabilidad, la calidad y la integridad en todo lo que hacemos.

Nuestra visión

Ser la compañía líder de fruta cítrica fresca del Hemisferio Sur y de alimentos frutihortícolas procesados con valor agregado.

Estrategia de crecimiento

En el marco de la producción y exportación de cítricos con base en el hemisferio sur para la exportación de fruta fresca y alimentos procesados, tenemos el desafío de lograr en 2020 una facturación de 500 millones de dólares (2015 = 250 MM U\$S) y tener operaciones en al menos 5 países (además de Argentina, Uruguay y Sudáfrica) que garanticen rentabilidad y salud financiera.

Dentro de los principales factores críticos para apalancar este desarrollo están los recursos humanos para liderar los planes de crecimiento; realizar una adecuada gestión de los riesgos identificados asociados al negocio; y asegurar una operación sustentable en su dimensión social, económica y ambiental.



Nuestros valores

Integridad: Actuamos de manera ética, con respeto y rectitud. Somos transparentes, dignos de confianza, nos hacemos responsables y honramos los compromisos asumidos.

Creación de valor: Manejamos los activos y recursos de la compañía como propios. Somos emprendedores e innovadores, buscando oportunidades para hacer crecer a nuestra empresa, con un pensamiento global e integrador. Aprendemos de nuestros errores y desafiamos el statu quo, mejorando continuamente nuestros procesos. Entregamos resultados en forma eficiente y sostenible.

Espíritu de equipo: Perseguimos una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Escuchamos a otros para entender, y pedimos ayuda. Promovemos la crítica constructiva y el feedback, animando al debate abierto y honesto. Tratamos a cada persona, dentro y fuera de nuestra organización, con respeto, confianza y dignidad. Estimulamos y valoramos la diversidad.

Responsabilidad social y ambiental: Cuidamos el medio ambiente, impulsamos el crecimiento personal de quienes forman parte de nuestra organización y favorecemos el desarrollo de nuestra comunidad. Consideramos el respeto por la legislación y los derechos humanos como condiciones necesarias para el crecimiento sostenido.

1.2 | San Miguel en números

	2013	2014
Valor económico directo		
Ventas netas	1.203.801.463,0	1.680.327.603,0
Ingresos de la inversión financiera	1.021.518,5	3.081.875,6
Venta de activos	-8.648.425,0	-8.648.425,0
Valor económico directo distribuido		
Pago a proveedores	1.050.206.539,1	1.345.433.151,4
Sueldos, jornales y cargas sociales (*)	245.747.285,0	320.868.283,0
Pago a proveedores de capital	38.450.668,5	61.789.388,5
Inversión en bienes de uso y otros activos	49.319.773,0	49.319.773,0
Inversión en la comunidad	1.637.259,9	2.389.446,9
Impuestos		
Impuestos directos	7.462.174,6	11.625.118,8
Impuestos tasas y contribuciones	3.156.736,9	5.918.714,1
Impuesto a las ganancias	75.401.709,0	147.036.948,0
EBITDA		
Ganancia neta del ejercicio	93.683.653,0	298.878.458,0
Capitalización Total	1.906.231.400,0	2.371.662.155,0
<i>Patrimonio neto</i>	722.234.883,0	1.056.717.831,0
<i>Préstamos No Corrientes</i>	289.491.495,0	421.626.381,0
<i>Préstamos Corrientes</i>	382.816.326,0	179.007.563,0

Nuestras áreas de negocio

En San Miguel producimos nuestras propias plantas, de donde obtenemos la materia prima para luego comercializarla como fruta fresca y también como alimentos derivados. Esto nos permite optimizar el proceso productivo.

Fruta fresca

Somos la principal productora cítrica. En 2014, exportamos desde Argentina, Uruguay y Sudáfrica 87.857 toneladas de cítricos, de los cuales el 54% fue limón, el 36% naranjas, el 9% mandarinas y el 1% pomelos.

Contamos con una capacidad de producción de 1.900 toneladas de cítricos frescos por día que se distribuye en cuatro plantas de empaque propias (dos en Tucumán y dos en Uruguay) y en la producción tercerizada en Sudáfrica.

Alimentos procesados

Ofrecemos una amplia gama de productos alimenticios naturales derivados de nuestros cítricos:

- **Jugos Concentrados y NFC (1):** Turbio y clarificado (2) | Aséptico y congelado
- **Aceites esenciales y concentrados (3)**
- **Cáscara deshidratada (4)**
- **Pulpa**
- **Aromas y esencias**
- **Otros productos cítricos:** Terpeno (3) | Fase acuosa | Fase oleosa | Aceite foldeado
- **Desarrollos especiales adaptados a las necesidades de cada cliente.**

(1) Usados principalmente por la industria de las bebidas.

(2) Con diferentes concentraciones y niveles de pulpa, son utilizados por la industria de las bebidas y para la acidificación de alimentos.

(3) Destinado a las industrias de sabores y fragancias.

(4) Es la principal materia prima para la producción de pectina, utilizada básicamente en la industria de los alimentos, y en menor medida en los rubros farmacéutico y cosmético, así como en productos para alimentación animal.

Líderes del Hemisferio Sur

Somos el primer exportador de limones frescos del Hemisferio Sur y estamos entre los primeros procesadores de limón para la obtención de subproductos alimenticios a nivel mundial.

Desde el año 2000 hemos ampliado nuestra oferta con cítricos dulces, desarrollando un plan de crecimiento en mandarinas, naranjas y pomelos, principalmente en Uruguay y Sudáfrica. Nuestras fincas en Argentina, Uruguay y Sudáfrica, están ubicadas en zonas que por sus características agroecológicas son óptimas para la producción de cítricos de contraestación y cuyo destino final son principalmente los mercados del Hemisferio Norte.

- **60** años en la producción de cítricos.
- **7500** hectáreas de plantaciones
- **30** fincas propias en Argentina, **12** en Uruguay y **6** en Sudáfrica.
- **3** plantas de empaque propias
- **1.900** pallets de cítricos empacados por día
- **3** plantas industriales
- **335.000** toneladas de capacidad de procesamiento
- **30%** del procesamiento de limón en Argentina
- **15%** del procesamiento de limón en el mundo
- Exportador de limón fresco N°1 del mundo
- Más de **200** clientes en **50** países



Argentina

General

- Productor más grande de la Argentina
- Capacidad total de producción: **300.000** tons
- Capacidad total de exportación de frutas frescas: **90.000** tons
- Capacidad total de procesamiento: **210.000** tons

Plantaciones

- **30** fincas productivas
- **5.600** has. en producción
- Alianzas con **20** productores tercerizados
- **1.800.000** limoneros (**10** años de antigüedad promedio)
- Fincas localizadas en toda el área crítica de Tucumán

Infraestructura

- **2** plantas de empaque
- **1** planta industrial de procesamiento

Fuerza de trabajo

- Cosecha y empaque: **4.500** empleados



Uruguay

General

- Producción total: **35.000** tons + **10.000** tons tercerizadas
- Exportación total de frutas frescas: **16.000** tons
- Procesamiento total: **24.000** tons
- Vivero más grande en Uruguay (**26** invernaderos)

Plantaciones

- **12** fincas (**1.500** has en producción)
- Alianzas con más de **15** productores tercerizados
- **700.000** árboles (**17** años de antigüedad promedio)
- Campos localizados en **3** regiones (Salto - Paysandú - San José)

Infraestructura

- **1** planta de empaque
- **1** planta de procesamiento industrial en joint venture

Fuerza de trabajo

- Cosecha y Empaque: **1.500** empleados





Sudáfrica

- Exportación de frutas: **22.000** tons
- **6** fincas (**2.682** has, con **272** has. plantadas con citrus).

Infraestructura

- **1** planta de procesamiento industrial en joint venture





2 | RSE para San Miguel



Destacados 2014

Desarrollo del Proyecto Suyay

Implementación del Programa "Navidad Compartida"

Re-lanzamiento del Comité de RSE, con su nueva visión, como "Comité de Sustentabilidad"

Como empresa socialmente responsable asumimos el compromiso de ser un ciudadano activo en las comunidades a las que pertenecemos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida. Para ello, destinamos recursos humanos, técnicos y financieros a distintas iniciativas para la generación de capital social.

Estamos comprometidos a:

- Promover la gestión responsable del negocio dentro de la organización.
- Contribuir con nuestra red de proveedores en el desarrollo sostenible de su negocio.
- Desarrollar a las personas en sus dimensiones humana y económica.
- Interpretar las necesidades de nuestros clientes y lograr satisfacerlas con integridad.
- Utilizar responsablemente y con austeridad los recursos naturales y energéticos.
- Acompañar el desarrollo de las comunidades en nuestros ámbitos de actuación.



Con la educación y la nutrición como los ejes de nuestra Política de Responsabilidad Social Empresarial, buscamos formar a niños, jóvenes y adultos saludables, instruibles y capaces de triunfar. Bajo esta línea, además de realizar aportes a diversas instituciones que trabajan en la Provincia de Tucumán (Argentina), trabajamos en un Plan de Apoyo Nutricional y Seguimiento de Comedores Escolares, mediante el cual complementamos la ayuda estatal para garantizar una alimentación saludable a más de 1200 niños que concurren a escuelas linderas a nuestras fincas, realizando al mismo tiempo el segui-

miento y asesoramiento profesional con una especialista en nutrición. Finalmente, nuestro Programa FormArte, está dirigido a la enseñanza de artes plásticas e historia del arte a empleados de la empresa y empresas subcontratistas y sus familiares.

Dimensiones principales de RSE

Gobierno empresarial: Relacionamiento transparente con los accionistas e inversores, autoridades y los grupos de interés en general, incorporando en todo momento los criterios propios de la sustentabilidad y los valores institucionales de la organización.

Prácticas laborales: Relación con los trabajadores, incluyendo especialmente la buena gestión a favor de los derechos laborales fundamentales, el cuidado de la salud, la seguridad laboral y el apoyo permanente para el desarrollo de los colaboradores.

Proveedores: Las relaciones con proveedores y subcontratistas, buscando establecer condiciones comerciales justas y orientadas a una relación sostenible en el tiempo.

Clientes: Relaciones con los clientes y consumidores, preservando la calidad, inocuidad, seguridad y acceso a la información en materia de productos y servicios. En materia de distribución, atención a los aspectos de empaque y protección ambiental para el transporte.

Gestión ambiental: Relaciones con el medio ambiente, con especial énfasis en el uso eficiente de recursos, la prevención de la contaminación ambiental, la promoción de métodos y tecnologías ambientalistas sostenibles y la promoción de la educación ambiental en todo el ámbito de impacto directo e indirecto de la compañía.

Inversión social: Atendiendo las relaciones con la comunidad, definiendo pautas de alcance en función de las actividades de la empresa, buscando racional y sustentablemente colaborar con la atención de necesidades de la comunidad. El objetivo es acompañar el crecimiento del capital social en las comunidades en las que actúa la empresa.

2.1 | Proceso de elaboración del Reporte de Sustentabilidad

En la elaboración del Proceso del Reporte de Sustentabilidad, realizamos las siguientes etapas para trabajar en los contenidos que respondan a los temas materiales de nuestro negocio y las expectativas de los grupos de interés. Se tomaron como base los lineamientos de GRI G4, la Norma ISO 26.000:2010 y los Principios del Pacto Global de Naciones Unidas.



1. **Identificación.** Los temas materiales que se identificaron para el Reporte 2013 se actualizaron para este nuevo Reporte 2014, considerando los temas claves del sector, la estrategia de negocio de la empresa y las expectativas de los grupos de interés consultados. Como resultado se identificaron 71 temas materiales.
2. **Priorización.** De la priorización de los temas materiales participaron los miembros del Directorio de San Miguel y el Comité de Sustentabilidad en Acción, conformado por representantes de todas las áreas de la compañía.
3. **Revisión.** Realizamos un proceso de revisión de la Matriz de Materialidad con el objetivo de clarificar los temas relevantes y facilitar el análisis y la comunicación de nuestras acciones con respecto a los mismos. Como resultado se definieron 29 temas materiales, de los cuales 14 fueron considerados prioritarios.
4. **Validación.** La Matriz de Materialidad y el reporte de Sustentabilidad fueron validados por miembros del Directorio de San Miguel.

Matriz de materialidad

Influencia sobre los grupos de interés	Prioritario	Fomentar el consumo de fruta fresca cítrica y sus derivados por sus condiciones saludables.	Estrategia del negocio a largo plazo. Agua. Gestión de efluentes. Gestión de residuos. Manejo sustentable del suelo. Cumplimiento normativo de leyes y regulaciones ambientales. Biodiversidad. Gastos e inversiones medioambientales. Atracción y retención del talento. Desarrollo de empleados. Salud y Seguridad Ocupacional. Programas de RSE con las comunidades locales. Conducta y transparencia en la gestión empresarial. Certificaciones de plantaciones y procesos industriales.
	Relevante	Evaluación y desarrollo de proveedores. Energía. Relaciones Empresa/Trabajadores. Diversidad e Igualdad de Oportunidades. Gestión del personal temporario. Respeto por los Derechos Humanos. Lucha contra el trabajo infantil. Compromiso con los grupos de interés. Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias. Seguridad alimentaria. Competencia justa.	Uso de agroquímicos. No discriminación. Promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor.
		Relevante	Prioritario

Impacto para San Miguel

- Estrategia y Desempeño económico
- Desempeño social: Prácticas laborales
- Desempeño social: Impacto en la Comunidad local
- Desempeño ambiental
- Desempeño social: Derechos Humanos
- Desempeño social: Responsabilidad del producto

2.2 | Estructura de Sustentabilidad

Trabajamos continuamente para integrar la Sustentabilidad a la estrategia del negocio y para profesionalizar la estructura organizativa en esta materia.

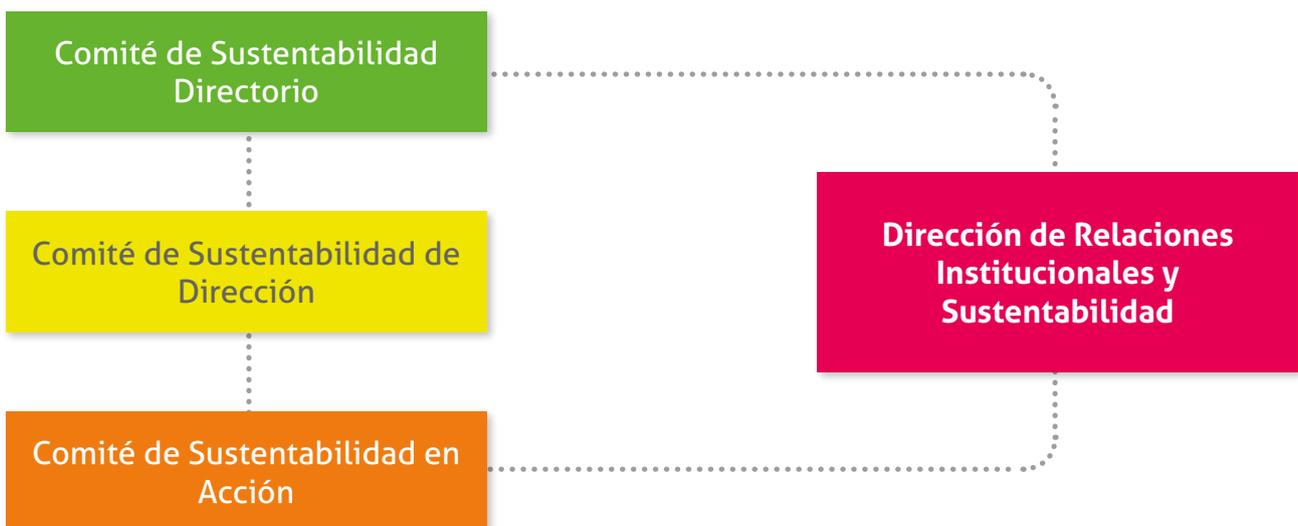
En ese sentido, la compañía cuenta con un **Comité de Sustentabilidad Directorio**, conformado por 3 miembros del Directorio y 3 miembros de la alta gerencia de San Miguel incluyendo al CEO, el Director de Recursos Humanos y el Director de Relaciones Institucionales y Sustentabilidad.

En 2014, este Comité de Sustentabilidad Directorio se reunió en 3 oportunidades para determinar estrategias para cada dimensión de la Sustentabilidad, realizar el seguimiento y brindar apoyo a las diferentes iniciativas promovidas por la empresa e incluso recibir la visión de especialistas externos sobre las tendencias del Desarrollo Sostenible en el mundo.

Contamos también con un **Comité de Sustentabilidad de Dirección**, conformado por 10 directores ejecutivos, asignados a las diferentes dimensiones de la Sustentabilidad, que entre otras cosas tienen la responsabilidad de aprobar el Reporte de Sustentabilidad anualmente.

Por otro lado, el **Comité de Sustentabilidad en Acción**, está integrado por 25 ejecutivos que representan las diferentes áreas operativas de la compañía, cuya función es facilitar la difusión interna sobre las distintas iniciativas de sustentabilidad, además de facilitar su implementación operativa. En 2014, se reunió 2 veces para discutir iniciativas y conocer proyectos relacionados con los 6 dominios de la Sustentabilidad. Este Comité recibe capacitación en sustentabilidad, pero sobre todo constituye un ámbito de discusión, análisis y canalización de propuestas que provienen de los colaboradores de la organización y que eventualmente puedan considerarse para ser incorporadas al plan de Sustentabilidad de la compañía.

La Dirección de Relaciones Institucionales y Sustentabilidad es el área coordinadora de las actividades vinculadas al desarrollo sostenible en la compañía. Fue conformada en 2014 como tal y vela por el cumplimiento de las iniciativas orientadas a las dimensiones social, ambiental y económica.



2.3 | Diálogo con nuestros grupos de interés

Conscientes de que para gestionar nuestro negocio responsablemente es fundamental conocer y comprender las opiniones de quienes se ven impactados por nuestras operaciones, mantenemos un diálogo fluido con cada uno de nuestros grupos de interés, con el fin de identificar sus necesidades y expectativas en relación a la compañía y poder así tomar decisiones para realizar iniciativas fundamentadas.

A partir de las 6 dimensiones de la Sustentabilidad identificadas, establecimos diferentes canales de comunicación:

Grupo de interés	Canal de comunicación
Gobierno empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas de análisis de presupuesto y campaña de las que participan el Directorio y los mandos medios. • Relacionamiento con autoridades nacionales y provinciales.
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias de la Revista Interna SoMos: direccionrrhh@sanmiguelglobal.com • Formulario de contacto de la página web www.sanmiguelglobal.com • Revista SoMos. • Presentaciones sobre novedades y seguimiento del negocio. • Diálogo con los miembros del Comité de Sustentabilidad en Acción.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a la Planta. • Departamento de Customer Service. • Ferias Internacionales. • Auditorias de Sustentabilidad y otras certificaciones.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico. • Teléfono. • Notas enviadas por el departamento de compras a los proveedores. • Reuniones individuales. • Cooperación en gestión de importaciones
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Previo al desarrollo de los programas, realizamos un diagnóstico de las necesidades de las comunidades a las cuales pertenecemos. • Diagnóstico previo a la donación de viviendas. • Relacionamiento con autoridades de municipios cercanos. • Reuniones con directivos y docentes de escuelas rurales y supervisoras de área del Ministerio de Educación. • Trabajo conjunto con productores.
Gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de concientización en el uso eficiente de recursos. • Informes de Gestión Ambiental solicitados por los organismos de control y las entidades financieras.

3 | Gobierno empresarial



El Gobierno Empresarial de San Miguel está compuesto por el Directorio, el Comité Ejecutivo y los Directores Ejecutivos. Su objetivo es impulsar iniciativas acordes al plan estratégico orientado a transitar hacia una empresa socialmente responsable, promoviendo el relacionamiento transparente y justo con todos los *grupos de interés (stakeholders)*.

El Comité Ejecutivo está conformado por 4 directores y el gerente general quienes se reúnen cada 15 días para realizar un seguimiento de las principales iniciativas y proyectos estratégicos de la compañía, así como el análisis y posterior validación de todos los temas identificados como relevantes para la sustentabilidad de la empresa. Tienen el compromiso de asegurar transparencia y claridad dentro del negocio, un trato justo para todos los accionistas.

En 2014, además de cuestiones estratégicas del negocio, el Comité Ejecutivo trató temas vinculados al medioambiente, como la decisión de avanzar en la adecuación del sistema de tratamiento de efluentes en planta Famaillá; cuestiones laborales, como las negociaciones gremiales de la temporada y los ajustes al nuevo sistema de Corresponsabilidad Gremial; asuntos sociales, como las situaciones de emergencia provocadas por las inundaciones en Tucumán o los levantamientos ocurridos en Sudáfrica en el Sunday River Valley; e incluso controversias con mercados de destino que interponen barreras para arancelarias que dificultan el comercio internacional.

Por su parte, el Directorio está compuesto por los directores no ejecutivos junto con el CEO y el CFO. Son 9 miembros que se reúnen periódicamente y comparten el control de la empresa con los accionistas, representados en las Asambleas Generales y el CEO, de acuerdo con la legislación empresarial aplicable en la Argentina a empresas cotizantes en el Mercado de Valores de Buenos Aires.

La participación del Directorio a través del Comité de Sustentabilidad de Directorio, tiene la responsabilidad de la gestión económica, social y ambiental de la compañía. En 2014, el Directorio trató con especial detenimiento el proyecto de adecuación del sistema de tratamiento de efluentes de la planta de Famaillá en Tucumán. El mismo fue presentado y aprobado por los miembros del directorio que participan del Comité Ejecutivo, implicando una inversión de 2 millones de dólares para realizar la ampliación de la primera etapa y culminar la tercera etapa del sistema. El plan también fue presentado y homologado por la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación y la Secretaría de Ambiente de la provincia de Tucumán en el marco del nuevo Programa de Reconversión Industrial, firmado el 16 de diciembre de 2014.

A partir del año 2015, el equipo de dirección de la compañía asumirá el compromiso de incorporar un objetivo de performance específico sobre Sustentabilidad que tendrá impacto en su remuneración variable y estará orientado a la gestión de las 6 dimensiones principales de RSE. De esta manera, los directores trasladarán consecuentemente a sus respectivos reportes los objetivos concretos de manera de desplegar la Sustentabilidad en toda la gestión de la compañía.

Gestión de Riesgos

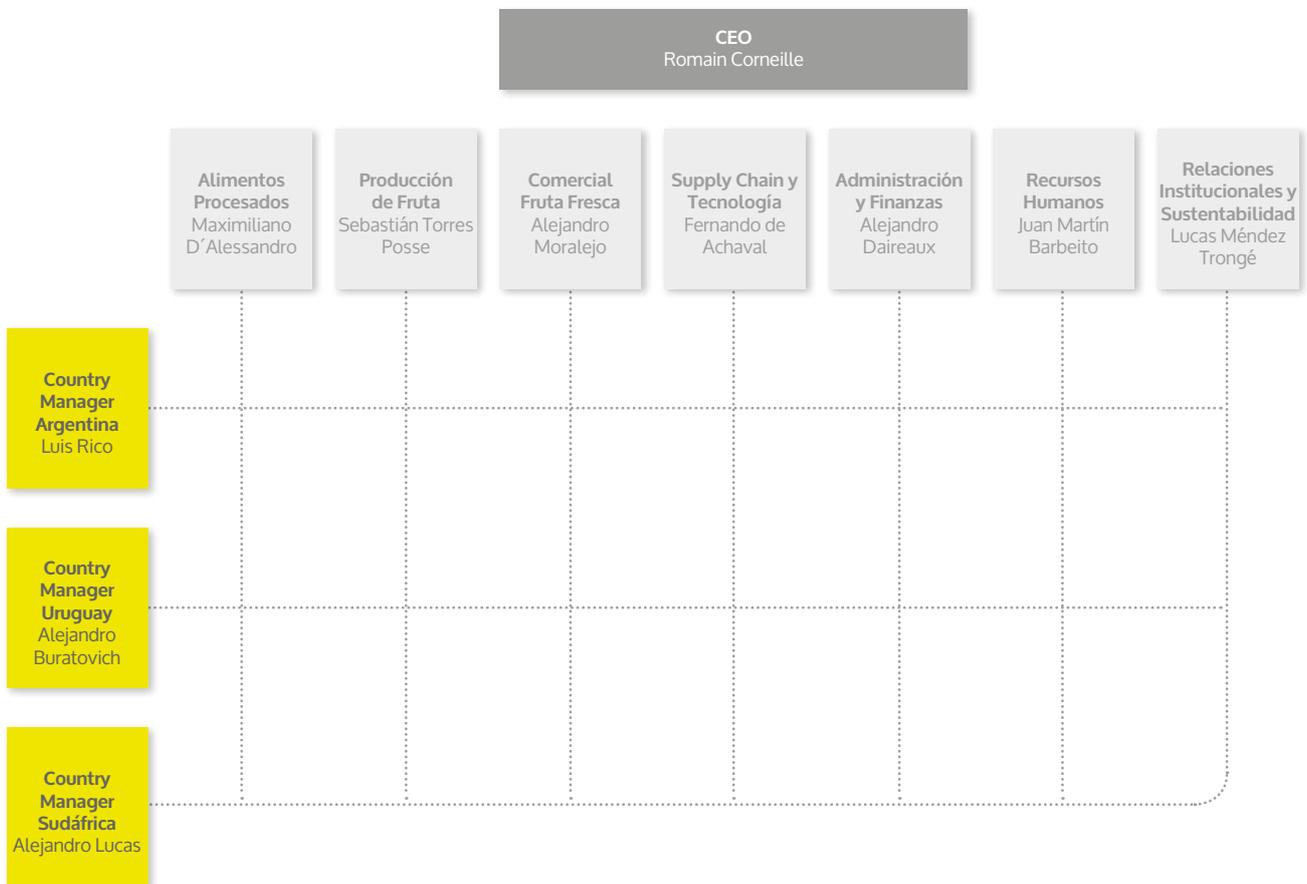
El equipo de Dirección de San Miguel inició en septiembre de 2014 la elaboración del primer Mapa de Riesgos del negocio de todas sus operaciones internacionales con una segmentación estratégica, operativa, política y financiera. El trabajo se realizó con la ayuda de un especialista externo que guió el proceso y la participación de unos 25 agentes clave de la organización para asegurar una mirada global y detallada del negocio.

Miembros del Directorio (No Ejecutivo)

Gonzalo Tanoira
Luis Roque Otero Monsegur
Tristán Miguens

Miguel Crotto
Agustín Otero Monsegur
Martín Otero Monsegur

Rubén Dario Patrouilleau
Pablo J. Taussig
Cristián López Saubidet



Procesos de consulta con los grupos de interés

La comunicación entre el Directorio y los empleados es liderada por el CEO quien, junto a su equipo de directores ejecutivos, son los responsables de la difusión interna de los planes de acción de la compañía. En 2014, iniciamos el "San Miguel Global Meeting", que consiste en un ciclo en el que todos los colaboradores de la empresa tienen al menos 3 instancias al año en las que el CEO y los principales directores presentan los avances de la operación y del resultado de la compañía, además del status de los diferentes proyectos de negocios o iniciativas estratégicas desplegadas.

Con respecto a los clientes, contamos con la encuesta de satisfacción como proceso de consulta que realiza la compañía periódicamente. En 2014 se realizó con clientes de Alimentos Procesados y en 2015 se realizará con el negocio de Fruta Fresca.

Respecto a las entidades gubernamentales, en la Argentina iniciamos un proceso de comunicación periódica con las autoridades ambientales de la provincia de Tucumán, que incluye visitas a la planta de Famaillá, de manera de llevar adelante el plan de adecuación en temas ambientales en forma transparente, consensuada y progresiva.

Finalmente, realizamos sucesivas reuniones de trabajo con los responsables de RSE y Sustentabilidad de empresas de Tucumán, con el fin de encontrar proyectos que puedan llevarse adelante en forma conjunta, para lograr un mayor impacto que el que cada organización pueda ejercer por separado. Invitamos a su vez en el mismo ámbito, a diferentes ONGs con las que actualmente trabajamos.

3.1 | Práctica de anticorrupción

Nuestro Código de ética

Buscamos ser una compañía transparente, digna de confianza, honrando los compromisos asumidos y estableciendo relaciones honestas con todos los públicos con los que nos relacionamos. La integridad es uno de nuestros valores fundamentales, que guía nuestra manera de actuar de la manera más ética, respetuosa y recta posible.

Nuestro Código de Ética fija directrices generales de acción para que los valores de San Miguel se vean reflejados en nuestras acciones, decisiones y actitudes cotidianas. El Comité de Ética, integrado por 5 Directores de la empresa y el CEO, tiene la misión de velar por este Código y reunirse cada vez que resulte pertinente para analizar cuestiones relacionadas a su cumplimiento.

La difusión del código es parte del proceso de inducción a los nuevos colaboradores. Cualquier consulta o denuncia sobre una irregularidad o incumplimiento del Código puede ser comunicada de forma anónima a través de una línea telefónica (0800-888-7264 desde Argentina o +54911-4721-8390 desde el exterior) y de un mail de denuncia (codigodeetica@sanmiguelglobal.com).

Todas las inquietudes planteadas y denuncias realizadas por cualquiera de los canales habilitados son comunicadas al Comité de Ética, quien da inicio a una investigación liderada por la Dirección de Recursos Humanos y cualquier otra gerencia que sea relevante para el caso. Los asuntos son investigados de manera confidencial con la cooperación y respuesta de los colaboradores involucrados.

Una vez realizada la investigación, el Comité de Ética es responsable de tomar la resolución final, salvo en casos de incumplimiento legal o de violaciones consideradas graves al Código, donde la resolución es tomada en forma conjunta con el directorio de la Compañía, en el marco de un sistema de disciplina progresiva.

Auditorías de la Iniciativa de Comercio Ético

La Iniciativa de Comercio Ético (*Ethical Trading Initiative*) se basa en el principio de incorporación de normas acordadas internacionalmente a los códigos de prácticas laborales de la compañía.

Es un instrumento de cooperación mutua entre compañías, organizaciones no gubernamentales y sindicatos, comprometidos a trabajar conjuntamente para identificar y promover buenas prácticas en la ejecución de los códigos de conducta laborales, incluyendo el monitoreo y la verificación. A través de la misma se evalúan 9 pautas:

- Libre elección del trabajo.
- Respeto a la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- No aceptación de la mano de obra infantil.
- Pago de un salario mínimo.
- Horarios de trabajo no excesivos.
- No discriminación.
- Trabajo regulado.
- Abolición de un tratamiento violento o inhumano.

En 2014, se realizaron este tipo de auditorías en sectores de Empaque, Fábrica y Campo.

3.2 | Alianzas y asociaciones

Trabajamos en alianza con diferentes instituciones y cámaras de diversos países para promover el desarrollo sustentable. Apoyamos y formamos parte de:

- Asociación fitosanitaria del NOA
- All Lemon
- Asociación Argentina de Logística
- Asociación Tucumana de Citrus
- Cámara de Exportaciones de la República Argentina
- Cámara de la Industria Cítrica de la República Argentina
- Centro de investigación y asistencia técnica a la Industria (CIPPEC)
- Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL)
- Federación Argentina de Citrus
- Federación Económica de Tucumán
- Fundación del Tucumán
- Global Compact
- Asociación Conciencia
- Fundación Red de Acción Política
- Unión Industrial Argentina
- Universidad Nacional de Tucumán
- Universidad San Andrés
- Universidad de la República de Uruguay
- CECU -Cámara de Exportadores de Citrus del Uruguay
- UPEFRUY Unión de Productores y Exportadores Frutihortícolas del Uruguay
- UEU - Unión de Exportadores del Uruguay
- CNCS - Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay Cámara de Comercio Uruguayo - Británica
- Perishable Products Export Control Board (Sudáfrica) (PPECB)
- Fresh produce exporter forum (Sudáfrica) (FPEF)
- Citrus Grower Association (Sudáfrica) (CGA)

4 | Prácticas laborales



Destacados 2014

Aprobación del Cambio de Metodología para Evaluación y Valuación de Puestos de San Miguel corporativo.

Implementación de nuevas Estructuras Corporativas.

Lanzamiento de Nuevos Beneficios

En la gestión con colaboradores, nuestros objetivos principales son:

- Concientizar a la alta gerencia, mandos medios y supervisores sobre la importancia estratégica de ser una empresa socialmente responsable.
- Priorizar siempre la seguridad y salud de nuestra gente.
- Promover el desarrollo integral de los colaboradores de la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de las normas legales de carácter laboral.
- Atraer y retener talento, posicionando a San Miguel como la empresa favorita para trabajar en sus mercados estratégicos.

4.1 | Nuestros empleados en números

Recursos humanos 2014 por región

Región	A Julio 2014			A Diciembre 2014		
	Permanente	Temporario	Total	Permanente	Temporario	Total
Argentina	636	4941	5577	619	891	1510
Uruguay	169	1417	1586	154	446	600
Sudáfrica	86	312	398	86	4	90
Total	891	6670	7561	859	1341	2200

Estamos comprometidos con los Derechos Humanos

En San Miguel llevamos a cabo una gestión del negocio que toma en cuenta acuerdos internacionales basados en principios universales de respeto por los derechos humanos: Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Organización Internacional del Trabajo, GRI e ISO 26000.

En este marco, nuestra política busca brindar igualdad de oportunidades, basando las relaciones de empleo en el principio de igualdad de oportunidades y trato justo. Concretamente, asumimos los siguientes compromisos:

- **No al trabajo infantil:** no empleamos niños menores de 18 años en ninguna forma que constituya una explotación económica, o que pueda ser peligrosa, que interfiera con la educación, sea nociva para la salud o su desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social. Para San Miguel, las operaciones que se consideran riesgo potencial

de incidentes de explotación infantil son las referidas a la cosecha. Para ello, realizamos controles de asistencia aleatorios durante la campaña, con el fin de detectar estos inconvenientes. Durante 2014 no registramos faltas.

- **Creemos en la libertad y elección de un trabajo digno:** no empleamos mano de obra forzosa, que consista en cualquier tipo de trabajo o servicio que no se realice de manera voluntaria o que se exija a un individuo bajo amenaza de fuerza o castigo. Para respaldar el derecho al trabajo digno y prevenir cualquier forma de trabajo forzoso, realizamos durante todo el año controles de asistencia aleatorios en las fincas.
- **Promovemos la diversidad y el respeto por la diferencia:** todos los empleados y postulantes son considerados independientemente de su religión, sexo, edad, raza, color, nacionalidad y capacidad física, a menos que deban cumplir requerimientos específicos en función de condiciones que representen exigencias físicas determinadas.
- **Derecho de los empleados a asociarse libremente:** cedemos espacio físico para elecciones de los representantes legales y permitimos que se realicen reuniones semanales en temporada alta; y mensuales en temporada baja, dentro del horario de trabajo, con los representantes gremiales. El diálogo con los representantes gremiales es abierto y en un marco de respeto. Los máximos responsables de San Miguel reciben a los líderes sindicales una vez por mes y en situaciones excepcionales

4.2 | Diversidad e inclusión social

Estamos comprometidos con la eliminación de las prácticas de discriminación en todas sus formas y la generación de conciencia para trasladar esta conducta a la vida personal y social de todo el personal. Bajo esta línea contamos con las siguientes pautas:

- Minimizar hasta lograr eliminar cualquier tipo de distinción, exclusión o preferencia que genere rechazo o desigualdad en las oportunidades, en la empleabilidad, en el trato o en la ocupación, por ningún tipo de cuestión ya sea raza, color, género, orientación sexual, religión, ideología política, nacionalidad de origen, extracto social, discapacidad mental o física, salud o edad.
- Asegurar que el acceso al empleo, a la formación y al desarrollo de carrera o política de promoción, esté basado en las capacidades de las personas para realizar el trabajo y no en condiciones relativas a las mencionadas en el punto anterior.
- Promover la igualdad y equidad en las condiciones de contrato de trabajo, remuneración, carga horaria, descansos, licencias, vacaciones, seguridad social, ocupacional y sanitaria; diferenciándolas solamente por lo estipulado en la ley de contrato de trabajo No 20.744 o en los convenios colectivos de trabajo aplicables a la actividad de San Miguel.

- No redactar ni avalar disposiciones, cláusulas o decisiones que aparentemente sean neutras pero que puedan ocasionar desventajas para una persona respecto de otras, siendo que los mismos no responden a una finalidad legítima, o cuando los medios utilizados para su consecución no sean adecuados.
- Promover y aprovechar las diferencias individuales y culturales con el fin de crear ventaja competitiva mediante puntos de vista nuevos y sensibilización con el mercado local de la comunidad donde estamos insertos.
- Tratar a los colaboradores con dignidad, respeto y reconocimiento, generando un entorno de trabajo cooperativo tolerante.

Igualdad de género

En 2014, participamos de la Encuesta Mercer-Edge, Es una encuesta salarial internacional en la que se refleja el panorama de salarios y compensaciones en el mercado, incluida la progresión de carrera y todo tipo de segmentaciones por cargo, género, industria, etc. Esto nos ha permitido sacar numerosas conclusiones de cara al mejoramiento de las condiciones laborales de la mujer.

A su vez, promovemos la selección sin discriminación de género y el liderazgo femenino, mediante políticas de contratación y promoción sin especificación de sexo y remuneraciones según bandas, desempeño y actitudes personales, sin hacer diferencia por género.

Cabe destacar, que a nivel gerencial hubo una evolución significativa en 2014. Hasta este año, contábamos con una única gerente mujer en la empresa. En 2014 se incorporaron 4 gerentes mujeres más: 2 contratadas y 2 por promoción, verificando las políticas mencionadas de selección, a contratación en abierta, y de promoción: en la que las mujeres pueden hacer carrera dentro de la compañía.

Contamos también con beneficios y acciones específicas para mujeres de todos los niveles:

- Celebración del día de la mujer
- Celebración del día de la secretaria
- Celebración del día de la madre
- Jornadas deportivas femeninas: en 2014 realizamos el primer campeonato deportivo femenino
- Licencia part time –Maternidad (Jornada laboral de 6 hs)
- Licencia por maternidad - Adopción (hasta 60 días corridos a partir del momento de adopción)

Valoramos la diversidad

Promovemos un entorno laboral inclusivo, donde las diferencias son un valor. Por eso brindamos nuestro apoyo a las personas con discapacidad para desarrollarse plenamente en un ámbito laboral y de esta manera integrarse participando en un equipo de trabajo.

En esta misma línea, en el marco del Programa de Capacitación para Personas con Discapacidad (PROCLADIS) del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), desarrollamos el proyecto de capacitaciones “Operario de Empaque” destinado a personas con capacidades diferentes en la Ciudad de Young, Uruguay. El objetivo del proyecto es brindarles las herramientas necesarias que les permitan fortalecer su oferta de trabajo, y que repercuta en una mejora de su propia calidad de vida y de su familia, favoreciendo así su inclusión social.

En particular, 15 personas tuvieron en 2014 la oportunidad de hacer este curso de preparación tanto para el trabajo como para mejorar su autonomía en la vida diaria, y a la vez realizaron una práctica de trabajo formal en un ámbito específico.

4.3 | Selección del personal

En San Miguel, buscamos reclutar y seleccionar el mejor talento y experiencia técnica de acuerdo con la legislación laboral vigente y las mejores prácticas profesionales, generando procesos transparentes y efectivos que permitan contratar al personal idóneo para cada puesto.

Si bien tenemos como política buscar candidatos internos para cubrir las posiciones vacantes promocionando personal de la compañía, también llevamos a cabo búsquedas externas a través de universidades, plataformas de reclutamiento y referidos. Buscamos perfiles acordes a nuestra identidad institucional y cultura de trabajo, teniendo en cuenta la equidad interna. A su vez, nuestros procesos de selección promueven la no discriminación por razón de raza, color, edad, sexo, estado civil, ideología, opiniones políticas, nacionalidad, religión o cualquier otra condición personal, física o social. Cualquier posición vacante es cubierta por el postulante que mejor se adecue al perfil del puesto teniendo en cuenta sus calificaciones y habilidades.

Nuestra dirección de Recursos Humanos (RRHH), es en toda circunstancia la única responsable de administrar esta práctica, garantizando en todo momento:



- La **absoluta confidencialidad** de la información que gire en torno a cada proceso;
- Presentar a los candidatos una **oferta de valor competitiva** que favorezca la selección y la contratación de los mejores profesionales;
- El pleno **respeto** a todos los postulantes que eventualmente participen en cada proceso;
- La participación del ingresante al **Programa de Inducción** de la Compañía, con el fin de facilitar su adecuada y rápida integración en la Organización.

Asimismo, en San Miguel favorecemos el **acceso de los jóvenes** a su **primer empleo** mediante programas y otros acuerdos articulando el eje empresa-institución educativa. Durante 2014 recibimos 112 postulaciones en Argentina -101 correspondientes a búsquedas externas, y 11 a internas-, de las cuales 35 fueron incorporadas a la empresa.

Incorporaciones en Argentina

Por tipo de Búsqueda

Búsqueda Interna (personas transferidas internamente)	9
Búsqueda Externa (nuevas incorporaciones)	26

Por sede

Bs. As.	21
Famaillá	7
Lavalle	7

Por nivel

Pasantes	2
Analistas	23
Encargado / Responsable/ Coordinador	2
Jefe	5
Gerente	2
Director	1

Por tipo de Contrato

Tiempo Indeterminado	27
Plazo Fijo	6
Pasantía	2

Rotación de colaboradores 2014

	Argentina		Uruguay		Sudáfrica	
	Cantidad de colaboradores	% de rotación (1)	Cantidad de colaboradores	% de rotación (1)	Cantidad de colaboradores	% de rotación (1)

Por género

Mujeres	15 (altas), 18 (bajas)	-0,3%	538	44,5%	3	10%
Hombres	242 (altas), 144 (bajas)	8,6%	1048	48,3%	2	3%

Por edad

Entre 18 y 19 años		0	126	93,3%	-	-
Entre 20 y 29 años	35 (altas), 10 (bajas)	2,2%	607	97,4%	-	-
Entre 30 y 44 años	162 (altas), 50 (bajas)	3,2%	556	94%	-	-
Mayor a 45 años	60 (altas), 102 (bajas)	-3,7%	282	86,7%	-	-

Por región

Total	1143	8,3%	1586	46,9%		
--------------	-------------	-------------	-------------	--------------	--	--

(1) Calculado como la división entre la cantidad de empleados que dejaron la empresa y el total de empleados al cierre de cada año.

Nuevas contrataciones 2014

	Argentina	Uruguay	Sudáfrica	Total
--	-----------	---------	-----------	-------

Por género

Hombres	242	2571	5	2818
Mujeres	15	1143	7	1165

Por edad

Entre 18 y 19 años	0	349		349
Entre 20 y 29 años	35	1647	5	1687
Entre 30 y 44 años	162	1209	7	1378
Mayor a 45 años	60	509		569

Por región

Total	257	3714	12	3983
--------------	------------	-------------	-----------	-------------

4.4 | Capacitación y formación

Con el fin de potenciar el desarrollo de nuestros empleados, contamos con un Plan de Formación, por el que buscamos que los empleados actualicen y desarrollen sus competencias, de acuerdo con los objetivos generales de la organización. Bajo este marco, en 2014 realizamos capacitaciones en los siguientes ejes temáticos:

Porcentual de temática de capacitaciones dictadas durante 2014

Eje temático	Porcentaje (*)
Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional	25%
Medio Ambiente	5%
Calidad	16%
Capacitaciones Técnicas	24%
Gestión/comportamiento	30%

(*) Implica porcentaje sobre total de capacitaciones dictadas en San Miguel

A su vez, desarrollamos programas paralelos que abarcan temáticas específicas. Durante 2014 algunos de los programas llevados a cabo fueron:

- Programa de Formación en lengua extranjera: este programa es considerado como un aspecto clave en el desarrollo del personal y aplica a todos aquellos que deben hacer uso del mismo en sus puestos de trabajo.
- Jornadas de actualización técnica para líderes de producción de Fruta.
- Formación Técnica para el área de Abastecimiento
- Aprendizajes técnicos al área de mantenimiento
- Costos para la toma de decisiones
- Formación en diferentes programas de la plataforma de Microsoft Office, se continuó apoyando a los equipos con herramientas.
- Taller de Sustentabilidad para los proveedores de área de sustentabilidad, con la participación de un Consultor Externo. Tuvo gran aceptación entre los 30 participantes.

Inducción a San Miguel

Contamos con un programa de inducción para todos nuestros empleados, en los que se tratan los siguientes módulos:

- Empleados Fuera de Convenio: Institucional, Visitas a áreas productivas, Sustentabilidad, Calidad, Seguridad e Higiene.
- Empleados Dentro de Convenio: Normas Internas, sustentabilidad, Calidad, Seguridad e Higiene.

Programa de Terminalidad de estudios secundarios

Con una modalidad flexible, y un acompañamiento de tutores, este espacio de crecimiento está destinado a aquellos colaboradores que deseen completar sus estudios primarios y/o secundarios sin dejar de trabajar. En 2014, contamos con 7 participantes.

Programa de desarrollo y aprendizaje continuo (Sudáfrica)

Avalado por el Instituto Nacional de Entrenamiento (NTI), estos programas se desarrollan luego de analizar los entrenamientos necesarios para los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización: choferes y operarios, gerencia media, líderes de equipos y personal permanente.

Soccer Clinic, en Sudáfrica



En 2014 realizamos la cuarta clínica de fútbol en Sudáfrica con el fin de fomentar el compromiso, el trabajo en equipo, el cumplimiento de metas y el desarrollo personal de nuestros colaboradores. En esta edición de la clínica, contamos con la presencia de los reconocidos directores técnicos argentinos Hernán Jorge Ghiso y Cristian Gastón Castillo.

Durante una semana, realizamos actividades en dos turnos donde acompañamos los juegos deportivos y partidos con charlas que buscan trasladar experiencias y ejemplos del fútbol a la vida real y laboral de los participantes. De este modo, sacando provecho a la gran pasión que hay por el fútbol,

trabajamos en temas como el trabajo en equipo, el compañerismo, la importancia del respeto al otro, al trabajo, a la puntualidad, el compromiso y las consecuencias de la falta de él, entre otros.

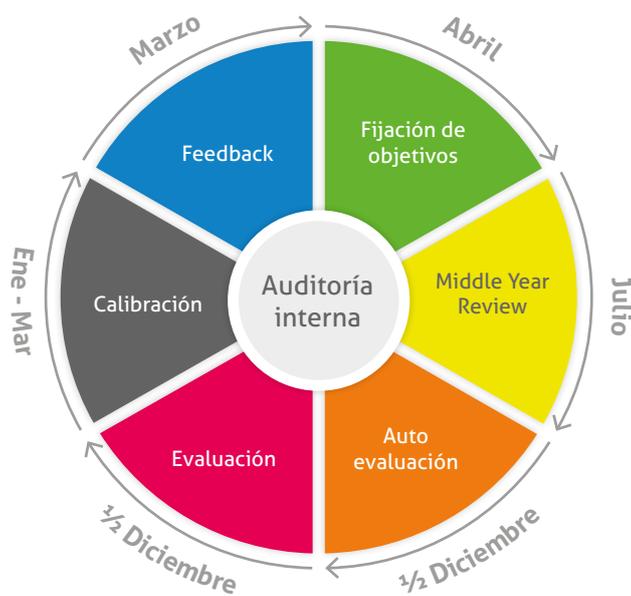
Una vez más, invitamos a participar de la misma al personal de las otras empresas del sector, y durante la última jornada de la clínica desarrollamos un campeonato entre los equipos.

Tuvimos una gran aceptación de las Clínicas realizadas hasta el momento, y gracias a ellas observamos una reducción en el grado de ausentismo.

Para 2015, tenemos previsto reformular las clínicas bajo el concepto "Viviendo una vida ganadora" con el objetivo de asistir a los participantes a desarrollar habilidades en 4 categorías: finanzas, salud y nutrición, seguridad personal y familiar y relaciones interpersonales.

4.5 | Gestión del talento

Contamos con una herramienta de Gestión del Desempeño que se implementa a lo largo del año como un proceso continuo y permite a cada colaborador conocer claramente qué se espera de él, cuál es la opinión de San Miguel acerca de su desempeño, y cuáles son sus oportunidades de mejora. En 2014, el 100% de la población alcanzada cumplió con todas las etapas del proceso: fijación de Objetivos, Auto-evaluación, Evaluación, Calibración y Devolución. Asimismo, continuamos el programa intensivo de formación en la herramienta, para que los empleados puedan aprovecharla de la mejor manera posible.



Programa de Identificación de Oportunidades de Desarrollo Ejecutivo (PIOD)

Desde el año 2012, llevamos a cabo anualmente un diagnóstico del capital humano de la compañía mediante el Programa de Identificación de Oportunidades de Desarrollo (PIOD). El mismo nació con el objetivo de que tanto el colaborador como la compañía, puedan identificar y trabajar de manera conjunta aquellas áreas individuales de desarrollo profesional, como así también conocer las fortalezas de cada uno. Esto nos permite colaborar en el desarrollo de carrera y madurez profesional de cada colaborador, y contribuir al mismo tiempo al sostenimiento de una eficiencia organizacional con calidad de gestión.

El propósito general del programa es asegurar la instalación de una herramienta de gestión de personas que nos permita; por un lado, fortalecernos para acompañar los desafíos diarios de la compañía y sus horizontes estratégicos; y por otro, ser capaces de focalizar nuestras inversiones de Capacitación y Desarrollo de forma específica y a medida de cada uno de nuestros colaboradores, en función de las necesidades del negocio y la persona.

4.6 | Salud y seguridad ocupacional

Nuestra industria ha tenido a lo largo de los años una siniestralidad superior al promedio de las demás actividades agrícolas. Es por eso que en San Miguel nos esforzamos diariamente por crear y mantener un entorno saludable y seguro para todos nuestros empleados en cada lugar de trabajo y para las comunidades en las que operamos.

Queremos garantizar un ambiente de trabajo sano y seguro, por eso desarrollamos prácticas, políticas y métodos de trabajo que buscan prevenir lesiones, enfermedades profesionales y lograr la excelencia en nuestro desempeño en higiene, seguridad y salud ocupacional.

Bajo esta línea, nuestra Política de Seguridad y Salud en el Trabajo establece que la prevención es una obligación social indeclinable de todo el personal de la empresa y contempla, entre otros, un sistema de administración formal de los riesgos, el trabajo en forma segura como condición de empleo y la implementación de modalidades e auditorías internas periódicas para cada sector.

Capacitaciones en Seguridad laboral

Creemos que para construir un ambiente de trabajo sano y seguro, es necesario que cada uno de nuestros empleados pueda identificar riesgos y prevenir accidentes y enfermedades profesionales en cada una de sus áreas de trabajo. Es por eso que contamos con un Plan de Formación Anual para la prevención, riesgos y cultura de seguridad establece los cursos necesarios para todos los trabajadores. A su vez, previa evaluación del área de trabajo, se definen los cursos para conocer y minimizar los riesgos específicos por áreas similares o labores parecidas.

Durante 2014, alcanzamos 19,75 horas hombre promedio de capacitación, distribuidas en 4 ejes temáticos: General, Operaciones de Campo, Industria y Packing.

Los principales temas abordados fueron:

- Primeros Auxilios
- Práctica de incendio, uso de matafuegos y medios de control de incendio
- Prácticas de evacuación
- Prevención de Accidentes
- Normas Generales de Higiene y seguridad laboral
- Seguridad en Herramientas Manuales Uso y cuidado de EPP
- Riesgo Eléctrico
- Soldadura eléctrica y Oxícorte Protección de Ojos y Manos Presentaciones de Instructivos
- Seguridad en trabajos de mantenimiento, Procedimiento de bloqueo y des habilitación de equipos
- Manejo seguro de auto elevador, uso obligatorio de EPP
- Ergonomía y Levantamiento de carga
- Limpieza Química (Soda Caustica) Uso de EPP
- Procedimiento para manejo de productos químicos, Disposición final, Uso de EPP

Plan de formación anual

Eje temático	Horas hombre promedio de capacitación
Operaciones de Campo	14,25
Industria	3
Packing	2,5
Total	19,75

Campaña Aviso de Riesgo

Por medio de esta campaña interna, buscamos eliminar por completo actos y condiciones inseguras del ámbito laboral, mediante la detección de actos y condiciones inseguras en las operaciones. De esta manera, podemos llevar un registro de las situaciones en las que algún trabajador, por actitud propia o por agentes del ambiente, pone en riesgo su integridad.

Áreas	Avisos de riesgos Generados		Soluciones		% Avisos generados por mandos medios
	Acto	Condición	Permanentes	Provisorios	
Óp. Campo	598	206	548	256	45%
Industria	29	58	56	31	17%
Packing	30	25	43	12	9%
Total	657	289	547	299	25%

En 2014, el 25% de los avisos fueron generados por los mandos medios.

Programa de Seguridad e Higiene

Todos los días, nuestros capataces, encargados y supervisores brindan charlas generales y específicas previas al inicio de la jornada laboral o al finalizar la misma con el objetivo de evitar accidentes laborales. El objetivo es que cada sector reciba al menos una charla por semana.

Campaña 2014 - Charlas de seguridad dictadas

Áreas	Programadas	Por Tareas	Totales	Total/Repeticiones
Op. Campo	54	76	130	1485
Industria	50	11	61	157
Packing	29	28	57	231
Totales	133	115	248	1873

Indicadores de salud y seguridad - Argentina

	2013		2014	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Tasa de absentismo (TA). (1)	6	0	6	0
Tasa de lesiones por accidente(TLA) (2)	4,04	3,00	3,14	2,90
Cantidad de víctimas mortales	0	0	0	0
Índice de enfermedades profesionales	0	0	0	0
Tasas de ausentismo por enfermedades profesionales.	0	0	0	0
Tasa de días perdidos por enfermedades profesionales.	0	0	0	0
Tasa de días perdidos (hombres y mujeres, incluye los días perdidos por enfermedad profesional y por accidente)		0,16		0,21

(1) Cantidad de Ausencias/ cantidad de días trabajados*100

(2) Cantidad de accidentes/cantidad de trabajadores promedio*100

Buzón de ideas y sugerencias



En 2014, obtuvimos pocos reclamos en el buzón de ideas y sugerencias, por lo que realizamos entrevistas con los operarios para buscar juntos una manera de acercarles esta herramienta de comunicación. Recibimos la sugerencia de reubicar los buzones y relanzar su uso, por lo que en 2015 serán reubicados al alcance de los trabajadores y realizaremos una comunicación personal con todos los trabajadores para informar sobre su importancia y modalidad de uso.

Seguridad en las condiciones de trabajo en el campo

Analizamos constantemente las tareas, operarios e instalaciones en el campo con el fin de controlar los riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos. De esta manera, detectamos necesidades de mejora y realizamos planes de acción acordes.

En 2014, realizamos mediciones en los puestos de formulados de agroquímicos para garantizar que las concentraciones máximas permisibles sean respetadas. Obtuvimos resultados favorables y resultaron en un plan para mejorar los elementos de protección personal.

Asimismo, continuamos con el análisis del reemplazo de las barras cardánicas de las maquinarias por otros sistemas, eliminando así el riesgo de atrapamiento.

Gestión de ruidos en las operaciones

Contamos con las siguientes medidas para prevenir cualquier riesgo asociado con la exposición a niveles de ruidos perjudiciales para la salud de nuestros operarios:

- **Medidas preventivas:** cada operario tiene la obligación de usar un protector auditivo en los sectores con niveles elevados de ruido.
- **Medidas correctivas:** contamos con un plan de mantenimiento predictivo que incluye un control periódico de cada máquina con mediciones de vibraciones por medio de instrumentos para detectar este tipo de fallas o desgastes excesivos. Las maquinarias que generan un nivel de ruido elevado están aisladas por medio de encapsulamientos o paneles de absorción, y de no ser posible, cuentan con una sala de control para aislar al operario.

En 2014, nos focalizamos en las áreas productivas de Packing, donde detectamos algunos lugares puntuales con niveles de ruido apenas superiores a los establecidos por la legislación vigente. En estos puntos se realizaron las mediciones de Nivel Sonoro Continuo Equivalente (NSCE) y se definieron los sectores con uso obligatorio de elementos de protección personal. La próxima etapa será atacar el origen del ruido y ver la mejor forma de mitigarlo.

Salud ocupacional

En San Miguel buscamos promover la salud de nuestros trabajadores y de sus familias, previniendo y controlando los factores de riesgo de las enfermedades crónicas no transmisibles como el tabaquismo, la mala alimentación y la inactividad física.

A partir de un programa interno de vacunación, 215 personas entre las dos plantas (Lavalle y Famallá) recibieron las siguientes vacunas: Doble viral; Hepatitis B y Gripe.

Por otra parte, dentro del marco del Programa de vigilancia de enfermedades profesionales, se realizaron aproximadamente 600 exámenes periódicos a cargo del Servicio Médico, sumados a los exámenes periódicos a

cargo de la ART según mapa de riesgo a 286 trabajadores. También realizamos dosajes de enzimas indicadoras de toxicidad por agroquímicos y dosaje de cobre en sangre a 345 trabajadores; y examen físico a formuladores de agroquímicos y otros trabajadores en contacto con sustancias.

Se desarrollaron tres Programas de salud corporativos:

- **Programa de detección precoz de enfermedades respiratorias.**
- **Programa para la difusión y sensibilización para la donación voluntaria y habitual de sangre.**
- **Programa de pausas activas en el lugar de trabajo en planta I y II para trabajadores administrativos.**

Como complemento de todas las actividades realizadas, se mantuvo una permanente difusión de temas de prevención a través de artículos en revista interna SOMOS.

Programa de Calidad de vida

Se realizaron encuestas y examen clínico a empleados con el objetivo de realizar un diagnóstico de situación en cuanto a Calidad de Vida, principalmente factores de riesgo cardiovascular.

A través de 2 encuestas auto-administradas, se conocieron las opiniones de los empleados. Posteriormente se realizó un examen clínico, con un interrogatorio sobre los mismos factores de riesgo.

Se han detectado factores de riesgo pasibles de ser modificados (sobrepeso, sedentarismo, tabaquismo) por lo que todas las acciones de prevención contemplarán estos requerimientos.

Certificaciones

Hemos certificado como Empresa Saludable por el Ministerio de Salud de la Nación y de la provincia de Tucumán, con una validez de dos años.

Asimismo, fuimos certificados como Institución libre de humo de Tabaco (Planta Famallá) por la Provincia de Tucumán y la Nación.

Campaña HIV en Sudáfrica

Continuamos avanzando con la difusión de la Campaña de prevención del HIV entre nuestros colaboradores de Sudáfrica. Los coordinadores de este programa poseen un compromiso absoluto con esta causa vital para la salud, no sólo alertando a las personas sobre la importancia de la prevención, sino sobre todo enseñándoles diversas habilidades de aplicación práctica que les sean de utilidad.

4.7 | Compensaciones y beneficios

Compensaciones

Por medio de nuestra Política de Compensaciones buscamos remunerar a los trabajadores de una forma adecuada y equitativa, asegurando la consistencia interna de las remuneraciones y la competitividad externa con el mercado salarial.

Respecto a la relación del salario base entre hombres y mujeres, la proporción es la siguiente:

Relación Salario Promedio H/M - Tucumán

Nivel jerárquico	SBH/SBM (1)
Gerente	1,19
Jefe	0,98
Empleados	1,11

Relación Salario Promedio H/M - Bs. As.

Nivel jerárquico	SBH/SBM (1)
Gerente	1,65
Jefe	0,82
Empleados	0,99

Relación Salario Promedio H/M - Uruguay

Nivel jerárquico	SBH/SBM
Gerente	0,86
Jefe	-
Empleados	0,93

Relación Salario Promedio H/M - South Africa

Nivel jerárquico	SBH/SBM
Gerente	2,27
Jefe	-
Empleados	1,33

(1) La información proporcionada corresponden a la Nómina Fuera de Convenio. Las diferencias remunerativas por localización se originan por los distintos costos de vida entre las provincias de Buenos Aires y Tucumán. Para equilibrar estos importes consideramos distintas estructuras remunerativas en las valuaciones de los puestos ubicados en Buenos Aires en relación a los puestos ubicados en Tucumán.

La estructura salarial es el marco en el que se realiza la administración salarial de San Miguel. La misma es la referencia de valores salariales elegidos por la empresa y ordenados sistemáticamente, que deben ser tomados como los parámetros válidos para administrar las remuneraciones de los colaboradores. Constituye un documento de carácter confidencial y se conforma a manera de una matriz ordenada por grados y con rangos salariales asociados a cada uno cuyo fin es poder administrar a los colaboradores de acuerdo al valor de la posición más el valor agregado que le den a ese puesto por su propio desempeño.

Por otro lado, San Miguel participa de las encuestas como participante informando su base salarial y recibe de las consultoras la información del mercado. San Miguel, junto a otras empresas que proveen sus datos

salariales para conformar la estructura salarial objetivo, conforma el denominado Mercado General, existiendo la posibilidad también de conformar un mercado específico, siendo en este caso, empresas afines en actividad y tamaño de operación, ingresos/facturación comparables, operatividad en la misma zona geográfica, etc.

Beneficios San Miguel

		Argentina			Uruguay	Sudáfrica
		Lavalle	Famaillá	Buenos Aires		
Seguridad	Cobertura médica					
	Ayuda por enfermedad					
	Asesoramiento nutricional					
	Chequeo médico					
	Rev. médica Jerárquicos					
	Pausa Activa - Oficinas					
Educación	Becas empleados					
	Becas hijos de empleados					
	Obsequio inicio de clases					
Financieros	Opciones de banco convenio					
	Anticipo de haberes					
Transporte	Auto función					
	Reintegros por uso de auto propio					
	Reconocimiento combustible					
	Chárter					
Licencias especiales	Maternidad part time/adopción					
	Paternidad/adopción					
	Sin goce de sueldos					
	Compensación Viaje de negocios					
	Viernes de verano					
	Mudanza					
Recreacionales	Subvención gimnasio					
	Día de cumpleaños					
Obsequios	Obsequios por nacimiento					
	Obsequios fin de año					
Alimentación	Refrigerio/frutas					
Otros	Programa de descuentos					
	Merchandising					
	Telefonía celular					

4.8 | Equilibrio trabajo-vida personal

En 2014, desarrollamos las siguientes iniciativas para conciliar el trabajo con la vida personal:

- **Programa de Reconocimientos a la trayectoria en la empresa.** 65 personas fueron reconocidas
- **Navidad Compartida.** Mediante un programa de voluntariado ayudamos a nuestros empleados de temporada que durante la interzafra pueden sufrir necesidades por ser una comunidad de riesgo. Más de 80 voluntarios participaron para alcanzar a 50 familias.
- **Menciones especiales por comunicados.** Realizamos comunicados semanales que alcanzan a toda la compañía por diferentes motivos. En 2014, incorporamos la salutación por cumpleaños.
- **Festejos de día del niño, de la madre, de la mujer, de la secretaria.** Contamos en 2014 con la participación de 560 niños, 95 mamás, 120 mujeres, 6 secretarias y 690 padres en la celebración de su día.
- **Campeonato de Fútbol masculino:** Participaron 28 equipos.
- **Campeonato de Bowling Femenino:** Participaron 6 equipos.

4.9 | Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión esencial y estratégica dentro de las organizaciones, que permite a todo el personal saber los lineamientos generales de la compañía.

Nuestra Política de Comunicación Interna busca mejorar el conjunto de interacciones de la empresa con su público interno, permitiendo la circulación e intercambio de información entre todos los niveles. También tiene como objetivo motivar y dinamizar el trabajo, contribuyendo a crear un clima agradable, que se refleje en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de San Miguel. Por otro lado, en la misma se establece el alcance del programa, las herramientas comunicacionales y la periodicidad de cada una de ellas, las responsabilidades del área y las de las demás áreas intervinientes en los procesos.

Durante el mes de septiembre de 2014, realizamos el primer Diagnóstico de Comunicación Interna a nivel global, a partir del cual obtuvimos un nivel de participación del 88,07% entre todas las sedes de San Miguel (Argentina, Uruguay y Sudáfrica). La encuesta se realizó en dos formatos: digital y papel, y fue anónima y voluntaria. También se realizaron *focus groups* por niveles.

Por otro lado, seguimos actualizando y mejorando nuestros canales de comunicación para que sean un espacio de proximidad efectivo con nuestros colaboradores:

- **Revista interna SoMos:** aumentamos en 4 páginas la publicación para poder incluir más información a través de un hilo conductual.
- **Newsletter SoMos:** rediseñamos su esquema para hacerlo más atractivo al público.
- **Sistema de Carteleros:** colocamos 6 nuevas carteleros
- **News periódicos:** incorporamos nuevas categorías para diferenciar mejor la información
- **Desayunos con el CEO:** nuestro CEO realizó desayunos con todo el personal fuera de convenio y personal de convenio administrativo en Argentina y Sudáfrica

5 | Cadena de valor: Proveedores



Destacados 2014

Lanzamos la "Primera encuesta a Proveedores sobre gestión de medio ambiente" para relevar las acciones realizadas en materia ambiental.

Generamos y difundimos el Código de Ética de proveedores de San Miguel en el marco de los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

Organizamos una Jornada de Capacitación a compradores, sobre Compras Verdes e Inclusivas.

Desde nuestra área de abastecimiento nuestros objetivos son:

- Favorecer el desarrollo de prácticas profesionales de los proveedores críticos.
- Fomentar la comprensión de los beneficios de la práctica de ser una empresa socialmente responsable.
- Respetar siempre la identidad y los intereses de los proveedores. Compromiso con el medio ambiente

5.1 | Nuestros proveedores



Uno de nuestros pilares es contribuir con nuestros contratistas en el desarrollo sostenible y responsable de su negocio. Ellos conforman una red clave para San Miguel, incluyendo desde grandes empresas multinacionales hasta pequeñas empresas y Pymes. Creemos que tenemos una oportunidad única para ejercer una influencia positiva en esta red, promoviendo la sustentabilidad en sus negocios.

Es por eso que, enmarcados en la Norma de Responsabilidad Social ISO 26000, mediante nuestro liderazgo y tutoría a lo largo de la cadena de valor, promovemos la adopción y el apoyo de los principios y las prácticas de responsabilidad social, conscientes de que a través de nuestras decisiones sobre adquisiciones y compras tenemos la posibilidad de influir sobre otras organizaciones.

Contamos con un sistema de auditorías a proveedores a través de las que transmitimos el concepto de calidad de San Miguel, evaluamos su forma de trabajo en temas como sanidad / inocuidad, condiciones de higiene y seguridad, responsabilidad social y cumplimiento de leyes laborales.

Durante 2014, desarrollamos una importante consultoría sobre los almacenes operativos de Argentina (plantas industriales, fincas, depósitos externos, etc.), mediante la cual se hizo un relevamiento presencial de toda la red para evaluar la gestión de la misma, y las oportunidades de mejora en cuanto a cantidad, concentración y la posibilidad de crear un centro de distribución. Esto resultó en un plan de acciones a desarrollar en 2015, gracias a un trabajo integrado e interdisciplinario de personal del área Seguridad e Higiene, Compras, y Almacenes y un especialista externo.

A la vez, generamos distintos espacios de diálogo con nuestros proveedores como visitas, reuniones individuales, correo electrónico y notas enviadas por el departamento de compras.

Proveedores por región 2014– Argentina

Provincia	Cantidad de proveedores	Porcentaje
Tucumán	254	51,21%
Capital Federal	96	19,35%
Buenos Aires	85	17,14%
Santa Fe	19	3,83%
Córdoba	11	2,22%
Salta	8	1,61%
Mendoza	6	1,21%
Rio Negro	3	0,60%
Santiago del Estero	3	0,60%
Entre Ríos	3	0,60%
Catamarca	3	0,60%
San Juan	2	0,40%
San Luis	2	0,40%
Chaco	1	0,20%
Total proveedores	496	100,00%

Proveedores por tipo de insumo 2014 - Argentina

	Cantidad de proveedores	Monto en USD
Materiales productivos	121	15.913.566
Materiales indirectos	365	22.208.878
Activos y Servicios	90	9.937.897
Total	576 *	48.060.342

* Incluye proveedores locales y del exterior

Con el fin de fomentar el desarrollo de las comunidades en las que operamos, priorizamos la contratación de proveedores locales*. En Argentina, el número proveedores locales equivale al 86% del total.

Bajo esta lógica, sólo un pequeño porcentaje de las compras de la empresa se realiza con proveedores del exterior (equipamiento tecnológico y algunos insumos productivos estratégicos). En 2014, el 86% de las compras de la empresa para Argentina, correspondió a proveedores locales y sólo el 14% a proveedores del exterior.

* Entendemos por "locales" a los proveedores dentro del área de operación de San Miguel en cada país de operación.

5.2 | Selección y evaluación

Contamos con una Política de Evaluación de Proveedores, por la que todos los proveedores son evaluados anualmente por personal de compras y aseguramiento de calidad de San Miguel. La evaluación se basa en el cálculo de un índice de nivel de prestación de proveedores (INPP), que tiene en cuenta parámetros como: servicio, cumplimiento de plazo de entrega, cumplimiento de especificaciones y evaluación de calidad mediante auditorías.

Las auditorías son realizadas de acuerdo a un cronograma que se diseña anualmente, y pueden tener modalidad presencial o, en algunos casos, auto *check-list*. La frecuencia de las auditorías puede ser de uno a tres años y se define en base a la calificación de los proveedores.

Conociendo a nuestros proveedores

En 2014, con el fin de impulsar junto a nuestra cadena de valor nuevas iniciativas orientadas a favorecer la preservación del medioambiente, realizamos un primer diagnóstico a través de una encuesta online que enviamos a 190 de nuestros proveedores medianos y grandes.

Como resultado, observamos que la gran mayoría de nuestros proveedores conocen y manejan los conceptos de gestión ambiental y sustentabilidad, y cuentan con planes de acción en temas relacionados a políticas de gestión ambiental, gestión de residuos, consumos energéticos y evaluación de riesgo de sus operaciones. Por otro lado, los temas que aun requieren un trabajo en conjunto para su desarrollo se refieren al consumo de agua y planes de acción para su reducción, y al cuidado de la biodiversidad.

Código de ética

Con el propósito de fortalecer el vínculo de confianza y transparencia con nuestros socios estratégicos, elaboramos en 2014 nuestro primer Código de ética para proveedores, que fija las bases sobre las que definimos la forma de realizar nuestros negocios, siempre en el marco de los valores institucionales de San Miguel.

Una vez revisado y aprobado por el directorio, realizamos una campaña de difusión y solicitando la firma de dicho código para todos los proveedores que de manera voluntaria quisieran adherir al mismo. Se envió esta nota junto al código por e-mail en forma masiva al 50% de los proveedores activos. A la vez, realizamos llamadas telefónicas al 100% de los proveedores de materiales críticos (aproximadamente 25 proveedores) para difundir el lanzamiento del código.

Internamente realizamos una capacitación en el equipo de Compras y Abastecimiento explicando la importancia del código, y solicitando que en toda nueva incorporación de proveedores, sea su firma un requisito deseable, previo a la incorporación del nuevo proveedor de un material o servicio.

El Código de Ética para Proveedores de San Miguel se complementa con el "Código de Conducta de empleados de San Miguel" así como con las políticas y procedimientos de la compañía que se mencionan en el mismo.

Los principios

San Miguel espera que sus proveedores gestionen sus negocios de manera responsable, con integridad, honestidad y transparencia, tratando a sus empleados con respeto y dignidad, protegiéndolos y garantizando sus derechos humanos, a través de la adhesión y el cumplimiento de los siguientes principios:

A. Pautas de conducta comercial

1. Conocer y cumplir con todas las leyes y/o reglamentos de los países en donde operan.
2. Competir justamente por obtener negocios.
3. No ofrecer regalos, viajes, ni atenciones especiales.

B. Pautas de Empleo

4. Fomentar un ambiente de trabajo para los empleados libre de acoso y discriminación.
5. Tratar a los empleados con justicia y honestidad.
6. Trato justo y Derechos Humanos
7. Prohibir el trabajo o mano de obra infantil.
8. Respetar el derecho de los empleados a la libertad de asociación y negociación colectiva, conforme a las leyes locales.
9. Pautas de Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad
10. Realizar sus operaciones conservando y protegiendo el medio ambiente y cumplir con todas las leyes y disposiciones ambientales aplicables.
11. Distribuir productos y servicios que cumplan con los estándares de calidad y seguridad.

C. Residuos y Emisiones

Los proveedores deben disponer de sistemas in situ para asegurar una adecuada gestión de residuos, las emisiones de aire y los vertidos de agua residuales procedentes de cualquier parte de su proceso.

D. Pautas Generales

12. Apoyar responsablemente el cumplimiento de este código mediante el establecimiento de procesos de administración y gestión apropiados
 13. Denunciar violaciones al Código, mediante una línea telefónica gratuita o el correo electrónico del código de ética.
-

5.3 | Programas con proveedores

Gestión responsable de insumos y materias primas

Conscientes de que una gestión responsable de nuestros productos puede reducir el impacto ambiental de nuestra cadena de valor y aumentar su eficiencia logística, trabajamos para promover prácticas de abastecimiento responsable con nuestros proveedores.

Durante 2014 consolidamos la política de uso intensivo de reutilización y reciclaje de insumos, principalmente envases de cartón, y plásticos, en una política de uso continuo. La misma cuenta con las siguientes iniciativas:

- Un proceso de logística inversa luego de utilizar los pallets de madera o tarimas con las que recibimos nuestros envases de cartón, para que sean nuevamente utilizados con el mismo fin. El producto es eliminado definitivamente del circuito de intercambio luego de varios usos.
- Adquisición de cal en envases llamados biga-bag (bolsones descartables de polipropileno), en vez de bolsas de 25 kilos. Una vez que se utiliza su contenido, son revendidos a uno de nuestros proveedores, quien se encarga de restaurarlos para luego reinsertarlo en la logística de abastecimiento de cal. El uso de este bolsón hace más eficiente la logística de transporte, almacenamiento y distribución.
- Compra de ácido fosfórico en envases plásticos IBC x 100 lts. Una vez utilizado el contenido, los envases son reutilizados en nuestros almacenes para contener y recepcionar soda cáustica.
- Utilización de soda cáustica líquida en lugar de soda cáustica en perlas. De esta manera logramos: reducir el consumo de energía eléctrica en el proveedor (ya que la soda sólida proviene de la líquida que debe ser solidificada); reducir los consumos de agua en nuestra planta; disminuir la generación de envases (bolsas de polipropileno que contenían la soda en perlas); y reducir accidentes de trabajo.

Programa de Emprendimientos productivos

A través del Convenio de cooperación entre la Asociación Tucumana del Citrus, el Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación (STIA) y el Gobierno de Tucumán, se realizó nuevamente en 2014 un emprendimiento productivo textil para abastecer de indumentaria al sector cítrico, generando empleo durante todo el año a familias directas de trabajadores temporarios de San Miguel.

Mediante este proyecto 26 mujeres de la localidad de Famaillá, esposas de trabajadores temporales de nuestra empresa, se integraron al mercado local mediante un consorcio productivo textil, que confecciona ropa de trabajo que desde San Miguel nos comprometemos a comprar para proveer a nuestros empleados. Durante 2014 el consorcio trabajó para cumplir con la compra inicial de 4000 prendas.

De esta manera, se atenúa el problema crónico de temporalidad laboral en Tucumán, permitiendo que las mujeres de nuestros empleados no sólo se incorporen al mercado del trabajo, sino que además colaboren con la economía familiar al finalizar los contratos laborales de sus maridos. Así, se minimiza la posibilidad de trabajo infantil doméstico en esas familias y se evita la emigración de los jefes de hogar en busca de trabajo temporal en otras provincias.

5 | Cadena de valor: Clientes



Destacados 2014

Mejoramos la gestión de Supply Chain en Sudáfrica, en la detección y solución de problemas.

Concretamos el joint venture Novacore entre Azucitrus y San Miguel, optimizando sinergias de producción y comercialización.

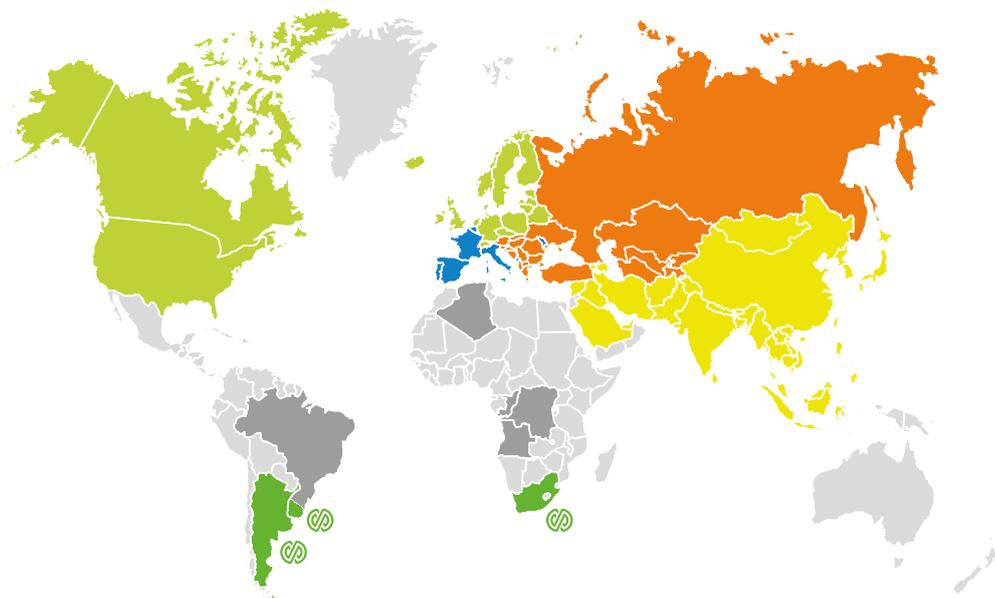
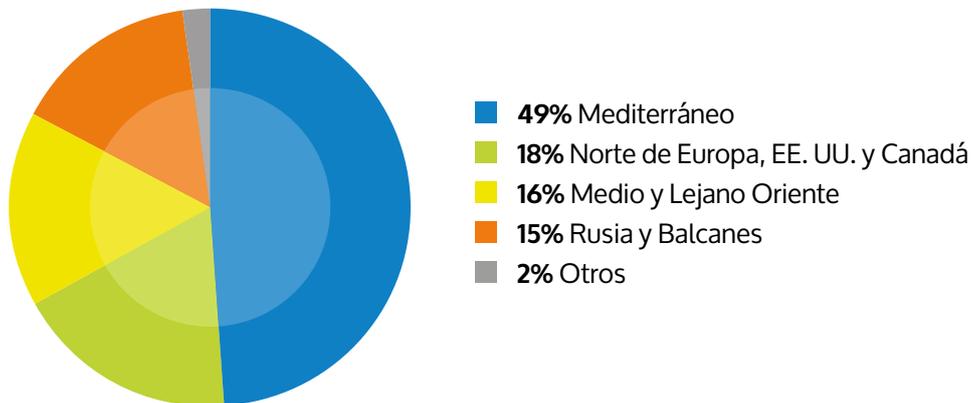
Comenzamos a utilizar la métrica de NPS (Net Promoter Score) para evaluar la lealtad nuestros clientes.

5.4 | Clientes en números

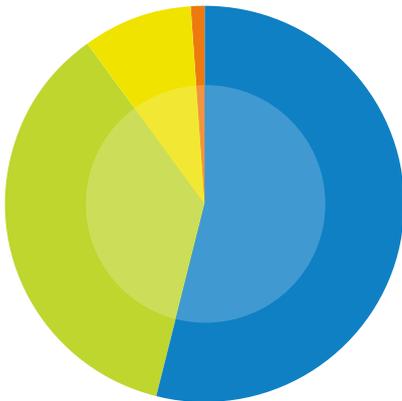
Fruta fresca



Distribución por mercado



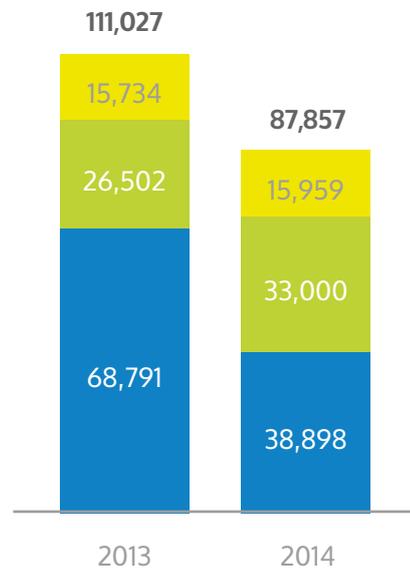
Exportaciones por producto 2014



- **54%** Limón
- **36%** Naranja
- **9%** Mandarina
- **1%** Pomelo

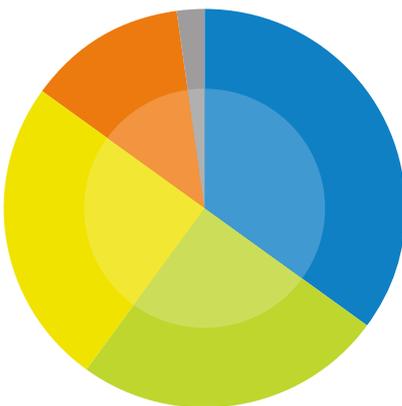
Exportaciones por país 2014

(En toneladas)



- Argentina
- Sudáfrica
- Uruguay

Ventas por canal



- **35%** Category Managers
- **25%** Supermercados
- **25%** Mayoristas
- **13%** Distribuidores
- **2%** Brokers



Alimentos frutihortícolas procesados

200

Clientes

60

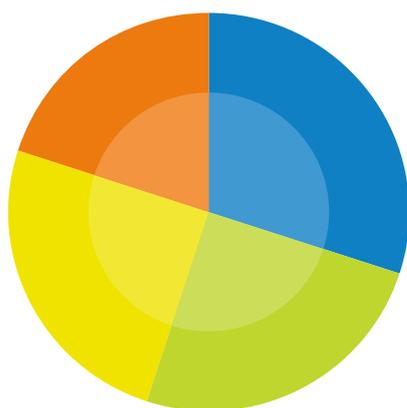
Países

4

Continentes

En	Molemos	Con una capacidad de
Argentina	Limón	1900-2000 ton/día
Uruguay	Limón, Mandarina y Naranja (dos tipos: Navel y Valencia)	380-400 ton/día
Sudáfrica	Limón, Mandarina y Naranja (dos tipos: Navel y Valencia)	600-650 ton/día

Ventas de jugo de limón por mercado



- 30% Europa
- 25% Oceanía y Asia
- 25% Norteamérica
- 20% Latinoamérica



5.5 | Productos, Clientes y Aseguramiento de Calidad

Trabajamos junto a nuestros clientes en la realización de proyectos a partir de oportunidades identificadas en ferias, visitas o en el relacionamiento desde el área comercial, para desarrollar productos nuevos e innovadores que cumplan con sus necesidades particulares en diferentes geografías.

En esta línea, desarrollamos y patentamos variedades promisorias para el mercado. Desde 2008, firmamos desde nuestra subsidiaria en Uruguay un convenio en forma exclusiva con CMBI-A.R.O./ ZAKAI de Israel para introducir, producir y exportar 13 variedades de mandarinas y 2 variedades de limón sin semilla.

En 2014, iniciamos el desarrollo de dos productos nuevos para dos clientes de Alimentos procesados, y uno de ellos ya se encuentra en etapa de comercialización. También evaluamos dos proyectos importantes de desarrollo con INTA; y 2 proyectos de mejoras a ser finalizados en 2015.

Asimismo, contamos con proyectos propios de Investigación y Desarrollo (I&D) sobre algunos aspectos claves del jugo con importantes centros de investigación del exterior (Europa). Durante 2014, llevamos adelante investigaciones sobre jugos deshidratados de naranja y de limón, jugo semiclaro, jugo deionizado, azúcar cítrica, alcohol cítrico y jugos de ratio alto.

En cuanto a la gestión de calidad de nuestros productos, mejoramos el sistema de auditorías internas mediante el aumento de su frecuencia (de bimestral a quincenal) y la incorporación de dos auditores internos con dedicación exclusiva. A esto se suma que hemos extendido al empaque la modalidad de chequeo con calificación numérica. Mediante este proceso, cada auditoría arroja un resultado numérico que se vuelca en gráficas estadísticas, de frecuencia mensual, de las que se hace un seguimiento durante todo el año.

Hemos logrado a su vez un avance estructural muy importante, al unificar las diferentes áreas de calidad en una única área corporativa que nuclea Calidad y Aseguramiento de Calidad, tanto de Alimentos Procesados como de Fruta Fresca, en todos los países donde operamos.

5.6 | Sistema de Gestión de Calidad

En San Miguel consideramos que la calidad de nuestros productos, además de distinguirnos globalmente, es una condición imprescindible tanto para mantener relaciones de largo plazo con nuestros clientes como para responder a las necesidades alimenticias saludables de las personas.

Es por eso que la compañía cuenta con un equipo de auditores internos que verifican el cumplimiento de la normativa y los estándares bajo los que trabajamos. Todas nuestras plantaciones, procesos y productos han sido certificados por las más exigentes normas internacionales, garantizando la sanidad de los productos y el cuidado del medioambiente.

Las certificaciones otorgadas a nuestro negocio de Fruta Fresca son:

- **TescoNurture:** El objetivo es cubrir todos los aspectos de las prácticas agrícolas para promover las mejores prácticas en la industria.
- **Global GAP:** Su objetivo es establecer normas y procedimientos para el desarrollo de las Buenas Prácticas Agrícolas (GAP), reduciendo riesgos y asegurando la calidad e inocuidad de los alimentos de la producción primaria.
- **HACCP:** Estas siglas significan “análisis de peligros y puntos críticos de control”, es decir, garantiza la seguridad de las operaciones de elaboración y preparación de los alimentos. Su objetivo es asegurar un producto que sea inocuo y evitar las intoxicaciones alimentarias.
- **Tesco Empaque – TPPS Produce Packhouse Standards:** Establece los requisitos que los proveedores de Tesco deben cumplir en términos de empaque.
- **SMETA:** Es un procedimiento de auditoría que apunta a las buenas prácticas en técnicas de auditoría ética.

Como empresa productora de alimentos, privilegiamos el cuidado de la salud del consumidor final y por ello, la calidad e inocuidad de nuestros productos es una condición imprescindible para mantener y cimentar nuestra relación con los clientes.

Nuestro Sistema de Gestión de Calidad, basado en normas ISO 9001:2008, abarca aspectos de gestión de documentos, asignación de responsabilidades, compromiso de la dirección, políticas, objetivos, gestión de recursos, gestión de proveedores, trazabilidad, programas de auditorías internas, atención al cliente y mejora continua. Asimismo, contamos con un equipo de auditores internos que verifican el cumplimiento de la normativa y los estándares bajo los cuales trabaja la compañía.

Nuestras plantaciones y todos nuestros procesos industriales en el mundo han sido certificados por las más exigentes normas internacionales, que garantizan la sanidad de los productos y el cuidado del medio ambiente, así como también acreditan todos los procesos de producción.

- **Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP):** Es un proceso preventivo para garantizar la inocuidad de los alimentos.
- **British Retail Consortium (BRC):** Es uno de los estándares reconocidos para alcanzar el cumplimiento de lo requerido en la Iniciativa Mundial GFSI (Global Food Safety Initiative) representada por las mayores cadenas de supermercados europeos. En 2014, se certificó la norma en su 7ma versión y obtuvimos la máxima calificación: Grado A.
- **Sure Global Fair (SGF):** Emitida por una entidad internacional formada por la industria del jugo de frutas para la certificación de proveedores a nivel mundial, principalmente para el monitoreo y autenticidad de jugos de fruta.

Asimismo, nuestro paquete de certificaciones también incluye las de carácter religioso como **Kosher** y **Halal**.

Sistema de trazabilidad

Para garantizar a nuestros clientes la seguridad alimentaria, calidad e inocuidad de nuestros productos, contamos con un sistema de trazabilidad que permite conocer la procedencia exacta de la fruta y todos los procesos a los que fue sometida. Asimismo, realizamos controles de calidad a partir de muestras testigo de fruta fresca, para evaluar el comportamiento de una fruta embalada de cada partida hasta que llegue a destino.

5.7 | Orientación y satisfacción del cliente

El área de Customer Service trabaja constantemente tanto para estandarizar los procesos de la cadena de valor como para mejorar la gestión de los reclamos de Fruta Fresca e Industria.

Para eso, contamos con los siguientes indicadores para medir el grado de satisfacción de los clientes:

- **Cumplimiento de Contrato:** el objetivo es determinar en qué medida se cumple con los contratos en tiempo y forma, y detectar si existen algunos productos, períodos de tiempo o clientes que presentan más dificultades y requieren de más atención.
- **Tiempo de Respuesta de Reclamos:** este tiempo se contabiliza desde la recepción del reclamo al momento en que el cliente lo considera cerrado.
- **Costos de la Cadena de Distribución:** el objetivo es determinar los costos de la cadena logística para detectar oportunidades de mejora.
- **Perfect Order:** el objetivo es determinar en qué medida se cumple con las órdenes de compra en tiempo, cantidad, calidad y documentación.

En 2014, incorporamos el indicador de servicio de **trackeo** de todas nuestras cargas para todos nuestros orígenes en tiempo real. Este es compartido internamente y nos permite tomar decisiones para prevenir, detectar o resolver posibles inconvenientes. Además, nos permite realizar una evaluación comparativa a fin de año y saber, por ejemplo, quién fue el cliente que más tardó en sacar la mercadería del puerto. Gracias a este sistema, pudimos realizar una mejora significativa en Sudáfrica en la gestión de la entrega del producto.

Para el negocio de Alimentos Procesados, contamos con un indicador que monitorea semanalmente el nivel de servicio a nuestros clientes midiendo el cumplimiento de las entregas en tiempo, cantidad y calidad. Cualquier desvío es analizado y corregido. En 2014, logramos un nivel de cumplimiento del 91%, y esperamos superar este porcentaje en el año 2015.

En 2014 incorporamos reuniones periódicas con nuestros clientes clave para obtener sus opiniones y relevar nuevas necesidades.

Encuesta anual de lealtad de clientes

Realizamos una encuesta para evaluar la lealtad nuestros clientes de Industria, a través de la métrica de NPS (Net Promoter Score), conocer la performance de San Miguel en aspectos específicos del vínculo con los clientes, evaluar nuestra imagen, identificar aspectos positivos y de mejoras, y brindar información operativa para la toma de decisiones.

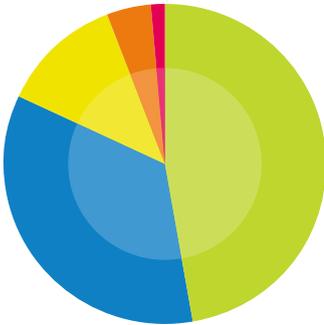
A partir de una muestra total de 52 casos, obtuvimos un promedio de 7,7 puntos de satisfacción y un promedio de 8,5 puntos en la estabilidad de la calidad de los productos.

Asimismo, obtuvimos un excelente nivel de recomendación como socio estratégico/partner a largo plazo, obteniendo un NPS de 36.6 puntos entre los clientes de Industria. Este se ubica en línea al promedio de mercado de USA (31 puntos) y en comparación al mercado de manufactura (19 puntos) muy por encima.

Satisfacción general con San Miguel

Donde 1= nada satisfecho y 10= altamente satisfecho

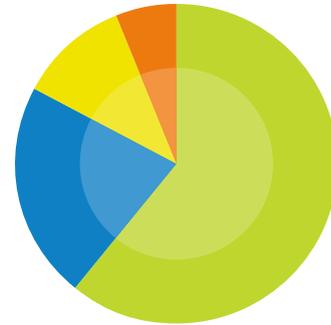
Total 2014



■ 9 a 10: **34,8**
 ■ 7 a 8: **47,5**
 ■ 5 a 6: **12,1**
 ■ 3 a 4: **4,4**
 ■ 1 a 2: **1,3**

Promedio 7.7. Base: 52 casos.

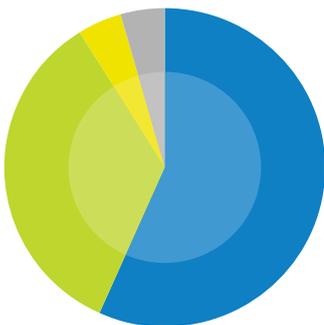
Total 2012



■ 9 a 10: **22**
 ■ 7 a 8: **61**
 ■ 5 a 6: **11**
 ■ 3 a 4: **6**
 ■ 1 a 2: **0**

Promedio 7.6. Base: 36 casos.

Estabilidad de la calidad de los productos



■ 9 a 10: **56,9**
 ■ 7 a 8: **34,3**
 ■ 5 a 6: **4,5**
 ■ 3 a 4: **0**
 ■ 1 a 2: **0**
 ■ Ns/Nc: **4,3**

Promedio 8.5.



5.8 | Relación con nuestros clientes

Para seguir fortaleciendo la relación con nuestros clientes, participamos en 2014 las más importantes ferias internacionales de alimentos, donde se exhiben las últimas tendencias globales. Entre ellas, la IFT (Institute of Food Technologists) que se define como "Where Science Feeds Innovation" y tiene lugar en Chicago, Estados Unidos; y la SIAL que se realiza en París, bajo el lema "Inspire Food Business".

Asimismo, fuimos invitados a los principales congresos internacionales:

- **Juice Summit:** Es la conferencia anual más importante para ejecutivos de jugos de fruta de todo el mundo. Convoca a todos los actores de la industria y a sus proveedores de todo el mundo.
- **ICBC (International Citrus and Beverage Conference):** Este congreso reúne a líderes de la industria de bebidas y alimentos cítricos con investigadores, personal técnico y otros miembros de la industria.
- **IFEAT:** Es un congreso que abarca los más variados intereses de las industrias globales de sabores y fragancias en todo el mundo. Se tratan temas relacionados con la producción de aceites esenciales, fabricación química de aromas, sabor y composición de fragancias, además de lo relativo al comercio y la fabricación de productos de consumo.

En esta misma línea, invitamos a nuestros clientes a visitar las diferentes plantas de procesamiento, a fin de que puedan conocer y evaluar las actividades de producción, control o despacho de materiales y el sistema de gestión de calidad que sostiene nuestras actividades productivas.

A su vez, contamos con varios canales de comunicación como el mail, teléfono, visitas anuales y *newsletter* a través de los que recibimos consultas de calidad, noticias del estado del mercado, entre otros. En nuestra página web está volcada toda la información de la compañía para que nuestros clientes externos e internos puedan acceder fácilmente y encontrar tanto los balances como las últimas novedades de la empresa.

Por otro lado, realizamos reuniones de seguimiento de indicadores de satisfacción con nuestros clientes estratégicos así como reuniones telefónicas semanales o quincenales con ellos, junto con el área comercial.



6 | Gestión ambiental

Destacados 2014

Formación del Comité de planta, donde se comenzaron a tratar los temas de mejora de la planta.

Concurso "Cuidemos nuestro planeta"

Colecta de frascos para la Fundación FANN, a fin de año se realizaron Compras de dulces realizadas por la fundación reutilizando los frascos de la colecta.

Objetivos de gestión ambiental

- Alcanzar el cumplimiento pleno de las normas y de las exigencias de la autoridad de control ambiental.
 - Alcanzar el cumplimiento pleno de las normas y de las exigencias ambientales de los clientes.
 - Hacer que la cadena de valor respete y se comprometa con las normas y exigencias legales ambientales vigentes.
 - Participación activa en las iniciativas organizadas inter-empresarias para prevención y cuidado ambiental en las regiones donde se encuentran las operaciones de San Miguel.
 - Promover iniciativas que afiancen la cultura de prevención en el cuidado del medio ambiente.
-

6.1 | Compromiso con el medioambiente

Nuestra Política de Gestión Ambiental establece los lineamientos a seguir y el marco de acción dentro del cual desarrollamos todas nuestras actividades. En la misma nos comprometemos a:

- Operar las instalaciones identificando y evaluando los riesgos ambientales de las mismas, minimizando el impacto que pudiera causar, y considerando la Gestión Ambiental como una prioridad en la empresa.
- Cumplir con la legislación aplicable y con otros compromisos a los que San Miguel suscriba.
- Hacer uso racional de los insumos, el agua y la energía.
- Prevenir la contaminación monitoreando y auditando el desempeño ambiental y trabajando para una mejora continua, minimizando las emisiones y descargas nocivas, al aire, agua y suelo.
- Minimizar la generación de residuos, aplicando conceptos de reciclaje y asegurando un manejo responsable de los residuos peligrosos.
- Hacer uso de tecnologías para lograr una producción más limpia.
- Informar y entrenar a los empleados, y a las personas que desarrollen actividades para San Miguel, con el objetivo de alcanzar los compromisos asumidos en esta política, de manera que comprendan sus responsabilidades ambientales y las cumplan.
- Mantener una comunicación abierta sobre asuntos ambientales con la comunidad, organismos reguladores y otras partes interesadas.

Compromiso con el impacto ambiental de nuestros productos

Los lineamientos generales de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), según el protocolo Global Gap definen los elementos básicos y las prácticas esenciales para la producción de fruta. Mediante estas medidas adoptadas por San Miguel, integradas a otras herramientas del sistema de calidad, damos respuesta al interés creciente del consumidor por el impacto ambiental de nuestros productos y la sanidad y seguridad de los alimentos, reflejando nuestra voluntad de mejorar constantemente los estándares de producción junto a los productores.

La implementación de las BPA se basa en los siguientes principios:

- Mantener la confianza del consumidor respecto a la calidad y seguridad del producto alimentario.
- Minimizar el impacto y deterioro ambiental, lo que implica la conservación de la flora y la fauna.
- Reducir el uso de productos agroquímicos a través de la adopción de sistemas de producción integrada.
- Mejorar el uso eficiente y racional de los recursos naturales.
- Asegurar una actitud responsable frente a la salud y seguridad de los trabajadores, al igual que respecto a su bienestar y educación.

6.2 | Sistema de gestión ambiental

En San Miguel, las consideraciones ambientales son un componente integral en la toma de decisiones. Por medio del Sistema de Gestión Ambiental aseguramos el cumplimiento sistemático y efectivo de la legislación vigente y su implementación nos permite desarrollar prácticas de gestión ambiental y procedimientos dirigidos a proteger el medio ambiente, mediante la prevención y minimización de los impactos en el aire, el agua, los suelos, la flora y fauna, considerando que la preservación de la biodiversidad es la garantía de la sostenibilidad.

El área de Medio Ambiente lleva adelante la implementación de una serie de muestreos ambientales cuyos resultados se analizan constantemente:

- Muestreo de gases de efecto invernadero.
- Muestreo de suelo.
- Relevamiento de ruido perimetral a la fábrica.
- Monitoreo de calidad de aguas superficiales de la cuenca.
- Muestreo de control de calidad de efluentes.

Concientización ambiental



Para lograr una buena gestión ambiental, creemos que es necesario entender los problemas ambientales y tomar conciencia de nuestra responsabilidad personal. Por eso durante 2014, realizamos diversas actividades de capacitación en temas como uso eficiente del agua, Huella de Carbono y Sistema de gestión de residuos, alcanzando un total de 136 participantes y realizamos campañas a través de concursos de dibujo con colaboradores de San Miguel, fomentando la reutilización de frascos para mermeladas y

el reciclado de papel y tapas plásticas para enviar a la Fundación Garrahan.

A su vez, como resultado de las auditorías internas que se llevan a cabo en la compañía, todos los años en la cena de fin de año se reconoce con menciones especiales a aquellos sectores que se hayan destacado en su desempeño ambiental, con la entrega de diplomas.

6.3 | Gestión responsable de los recursos

Agua

La agricultura es responsable del uso del 70% de toda el agua extraída de los acuíferos, ríos y lagos a nivel mundial, por lo que su escasez conforma para el sector un problema prioritario. Asimismo, los sistemas de riego actualmente dependen de fuentes de agua dulce que están amenazadas por el uso excesivo del hombre. Es por eso que en San Miguel, el uso responsable del agua conforma una prioridad para mantener un negocio sostenible. Nuestros objetivos y esfuerzos están orientados a minimizar el consumo de agua y a reutilizarla en todas aquellas etapas de la producción en las cuales la calidad final del producto no se vea alterada.

Riego y monitoreo

Para preservar los recursos hídricos, es fundamental contar con un sistema de riego eficiente y reutilizar el agua. Por eso, utilizamos métodos de predicción de las necesidades de agua del cultivo que tienen en cuenta la estimación de evapotranspiración y precipitación, con la utilización de monitoreo de sistemas de suelo, agua y planta. A su vez, realizamos una medición de necesidad de agua real, mediante el uso de tensiómetros que determina el inicio de riego y realizamos un seguimiento de la precipitación diaria en los cultivos al aire libre.

Consideramos que los sistemas de riego por inundación no son apropiados debido a su gasto excesivo de agua, por lo que utilizamos el sistema de riego por micro-aspersión goteo que se caracteriza por su alta eficiencia (cerca al 92%) y por aspersión sub-arbórea donde la necesidad de riego sea más eventual. Utilizamos asimismo, un sistema de transporte de agua eficiente y económicamente factible para garantizar un uso racional de los recursos hídricos.

Por otro lado, analizamos las fuentes de agua para uso en riego según parámetros químicos, pesticidas, microbiológicos y metales pesados, que son comparados con estándares internacionales. Utilizamos fuentes subterráneas autorizadas y superficiales empadronadas, de acuerdo con la Ley Provincial de Riego.

Contamos también con la modalidad de riego por pulsos, que implica una alta frecuencia y baja intensidad de lámina aportada. De este modo, logramos minimizar las pérdidas de agua y mejorar la sanidad del sistema radicular, orientando el crecimiento a zonas más superficiales del suelo. Así, mejoramos el estándar de la planta y su productividad.

Plan de Manejo del Agua

Bajo nuestro Plan de Manejo del Agua llevamos a cabo acciones como:

- conducción por cañerías enterradas;
- buen mantenimiento para evitar pérdidas de agua;
- riego en turnos cortos y de mayor frecuencia y;
- riego en el momento en que la planta lo aprovecha con mayor eficiencia.

Sistema de mejora continua

En 2014, trabajamos en los planes de acción realizados a partir de la auditoría diagnóstica de la norma ISO 9001 realizada en 2013, para la futura certificación de dicha norma esperada para 2015 y cuyo alcance será para todas las instalaciones de la compañía. Esta certificación permitirá asegurar que los muestreos de agua se hacen en forma estandarizada, siguiendo la misma metodología en todas las locaciones y disminuyendo uno de los contribuyentes a posibles errores en los resultados analíticos, por error en toma de muestra. Por medio de esta norma se podrá asegurar también que los equipos de campo que se manejen estén calibrados correctamente, que el equipo de muestreo tenga determinadas características y que esté compuesto de determinados elementos reglamentarios (botellas de 1 litro, guantes, conservadora, planilla de registro de campo, etc.).

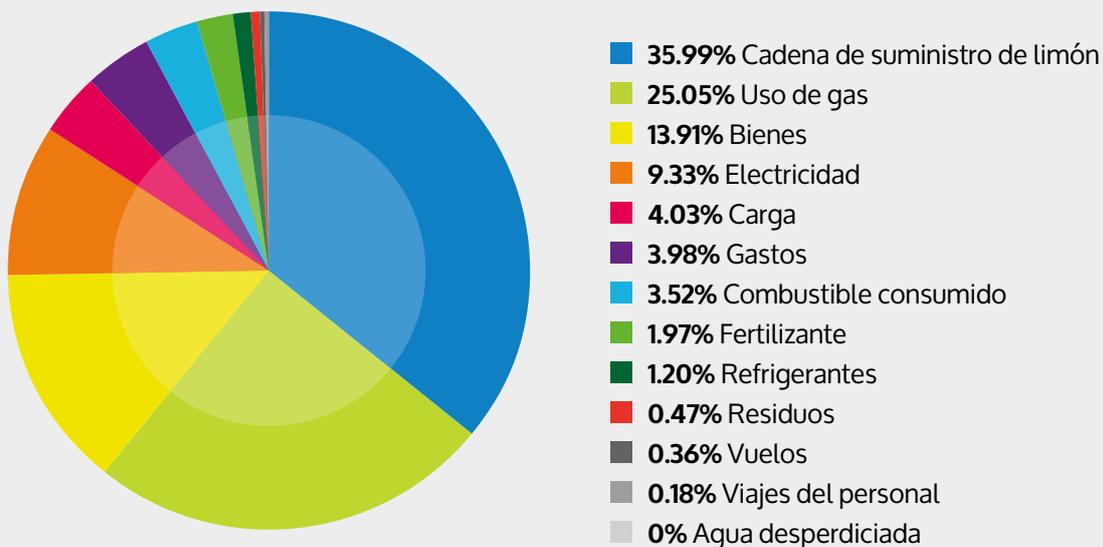
Cálculo de las Huellas de carbono y agua

Con el objeto de calcular y certificar las Huellas de Carbono y Agua de nuestra compañía en general y de todos nuestros productos en particular, realizamos un inventario de emisiones de carbono. El mismo nos permite identificar las principales fuentes de emisión y detectar oportunidades de reducción de la huella de carbono, como así también, el total de agua fresca que utilizamos para producir bienes y servicios.

En base al diagnóstico realizado, observamos que San Miguel emitió durante 2013 alrededor de 207,107.46 toneladas de dióxido de carbono equivalente (ton.CO₂e). La categoría que más contribuyó con estas emisiones fue la de Cadena de suministro de Fruta fresca (36% - 74,531.55 tCO₂e), seguida del Uso de Gas (25% - 51,885.35 tCO₂e) y finalmente los Activos (14% - 28,811.22 tCO₂e).

Este primer relevamiento es un paso importante para conocer cómo influyen los distintos sectores de la Compañía en la generación de gases de efecto invernadero, y poder así establecer una estrategia para reducirlos.

Cantidad de emisiones por categoría



Reutilización

Continuamos trabajando en la reducción y reutilización del agua en todos los procesos industriales. Durante este año 2014 comenzamos a trabajar en una iniciativa para cambiar la forma de extracción de aceite esencial de limón, en el cual el sistema e-Boe permite recircular el agua, disminuyendo su utilización en un 40% y reduciendo así los caudales en la planta de tratamiento de efluentes.

En Sudáfrica, realizamos un plan de acción para la reutilización y utilización responsable de las vertientes de efluentes de agua. El mismo consiste en caracterizar las corrientes, evaluar cuáles contienen productos y recuperarlos para disminuir tanto la materia orgánica en el efluente como el caudal. Asimismo, las corrientes correspondientes a agua de evaporadores se reutilizan y mezclan con agua condensada.

Plan de utilización responsable y reutilización de vertientes de efluentes en Sudáfrica

Item	Tarea	Detalle	Instalación	%
Separación de vertientes de efluentes /Utilización de agua	Agua condensada	Reutilización de agua.	Neutralización y condensación.	100%
	Sellos de bombas			60%
Caracterización de vertientes de efluentes	Caracterización de vertientes	Comenzar análisis		0%
	Performance de la Planta de Tratamiento de efluentes	Comenzar análisis	Análisis iniciado, COD testeado, % de aceite, TSS, Bx, %de ácido.	100%
		Presentación de resultados parciales		
		Reporte final		
Análisis para mantener registros	Analizar una muestra por mes		20%	
Revisión legal	Feedback del estudio de abogados		Contacto realizado– esperando citación	30%
	Evaluar grupo consultor	Presentar una alternativa tecnológica	Hecho- evaluando alternativas	60%
Acciones a corto plazo	Sistema de dosificación de cal	Verificar performance	Trabajando con un dosificado automático con lector de pH	100%
	Líneas de irrigación	Mantener operativas	Líneas renovadas, procedimiento de irrigación mejorado.	100%
	Barros de compra			0%
	Caudalímetros	Medición de flujos	Instalados, calibración necesaria.	100%
	Análisis operativo	OD, pH, Temp, actividad de barros		0%
	Remoción de sólidos grandes		Pantalla estática instalada x3, trabajando correctamente, sistema necesario para remover pulpa.	100%
Acciones a largo plazo	Plan de adecuación final	Plan actual al directorio	En progreso	30%

Energía

La energía eléctrica y el gas natural son los principales recursos energéticos de nuestra planta. Por eso, nos esforzamos diariamente para utilizarlos de la manera más eficiente posible, buscando realizar una producción sustentable.

En 2014, en línea con nuestro proyecto de "Monitoreo de sistema de generación de vapor", instalamos un sistema medición de consumo de gas natural y vapor en cada una de las 4 calderas. De esta manera, optimizamos el consumo de gas natural en los secaderos, utilizados en la etapa de máximo consumo energético del proceso productivo. Asimismo, realizamos cambios de cañerías, que lograron un mejor intercambio de temperatura y una mejora del 36% de reducción en el consumo de gas.

Implementamos también, para reducir el consumo de energía, el lavado de cáscara con aditivos químicos. Realizamos el secado de cáscara tipo L1 en forma discontinua, y en 2014 el cliente aprobó esta calidad de cáscara, cuya metodología de trabajo reduce la cantidad de agua utilizada.

Por otro lado, logramos aumentar la cantidad de recupero de azúcares en cáscara en la línea de Jugos Especiales en un 23%

La sumatoria de estos dos procesos tiene como resultado, además, una mejora en la calidad del efluente.

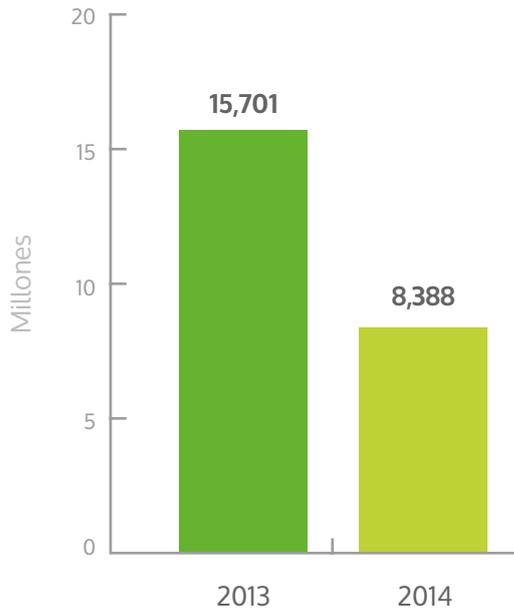
Contamos con una política de viajes de negocios para evitar excesos y promover mayor uso de video llamadas, en particular entre las oficinas de Buenos Aires y las distintas unidades de negocio. Asimismo, el traslado de nuestros empleados se realiza en ómnibus desde la Planta Lavalle, donde se encuentra el packing, hasta la fábrica ubicada en Famaillá y el traslado de los cosecheros tercerizados de recorrido fijo, se realiza en un ómnibus en común. Del mismo modo se trabaja en las fincas sudafricanas. Así, reducimos el consumo energético y nuestras emisiones por traslado de personal.

Consumo de energía en Argentina

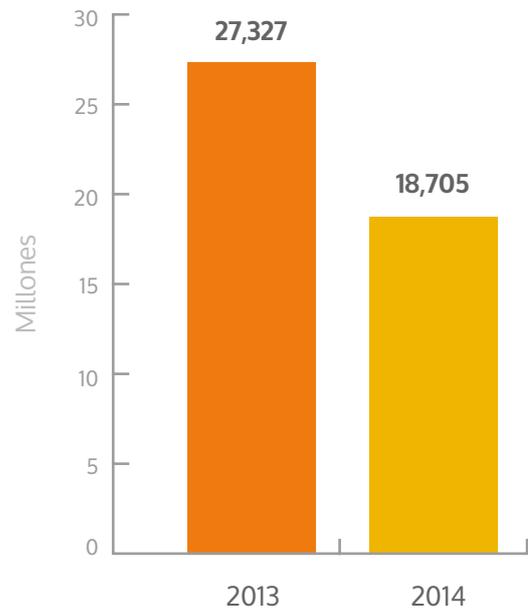
Energía	2014				2013	Diferencia interanual
	PI	PII	Fincas	Total 2014	Total 2013	
Gas Oil (CD)	85.634 L	44.186 L	1.042.174 L	1.171.994 L	1.399.363 L	-16%
Nafta (CD)	23.502 L *	3.345 L	42.980 L	69.827 L	68.331 L	2%
GLP (CD)		23.028 Kg		23.028 Kg	50.622 Kg	-55%
Gas Natural (CD)	155.000 m3	8.233.000 m3		8.388.000 m3	15.701.245 m3	-47%
Energía Eléctrica (CI)	2.469.520 kWh	14.576.400 kWh	1.659.300 kWh	18.705.220 kWh	27.326.573 kWh	-32%

* Los consumos de nafta de Planta I corresponden a vehículos particulares del personal, destinados al transporte hasta planta Famaillá.
CD: Consumo directo; CI: Consumo indirecto

Gas Natural (m3)



Energía Eléctrica (KWh)



La reducción del Combustible Fósil está fuertemente influenciada por las condiciones climáticas favorables de los grandes centros urbanos. Esto se debe a que el consumo de gas de la industria está condicionado normalmente por el clima y regulado por el estado, esto quiere decir que en inviernos muy fríos el gobierno restringe el uso de gas a la industria, para destinarlo exclusivamente a uso doméstico. En estos casos la empresa se ve en la obligación de consumir gasoil en su reemplazo.

Igualmente, en 2014 el menor uso de gas se debió a la reducción de agua para el lavado de cáscara, que se tradujo en un menor consumo de energía para su secado.

Gestión de residuos

Mediante nuestra política de gestión de residuos buscamos tomar las medidas necesarias para prevenir y evitar la contaminación ambiental. Para ello, nuestro sistema de gestión de desechos se basa en los principios básicos de la Regla de las 3R: reducir el volumen de residuos, reutilizar aquellos materiales cuya naturaleza lo permita, y reciclar los residuos tipo papel, cartón, entre otros.

Para desarrollar exitosamente este sistema debemos enfocarnos en una sólida clasificación en origen. Para ello, contamos tanto en la fábrica, como en el packing y en las fincas de Argentina, Uruguay y Sudáfrica, con estaciones intermedias cercanas a los puestos de trabajo, en sitios clave, que concentran los residuos generados en las inmediaciones.

Una vez clasificados, almacenamos los residuos en depósitos acordes a su naturaleza hasta su traslado y disposición final:

- **Residuos generales:** Papeles, cartones y plásticos que se envían mayoritariamente a reciclado. Enviamos los papeles al hospital Garrahan y vendemos los cartones a una recicladora en la provincia de Salta.
- **Residuos industriales:** sólidos provenientes de producción, como pulpa, lodo, lodo líquido y descarte de ramas y frutas. Contamos con un convenio con la cooperativa Campo de Herrera, quienes reciben estos residuos que pueden ser aprovechados para diferentes usos, con diferentes técnicas de disposición (compostaje, bio-remediación, alimento de ganado bovino y/o porcino, y/o recuperación de suelos empobrecidos), según el tipo sólido del que se trate.
- **Residuos peligrosos:** provienen de los procesos productivos en los que se han utilizado productos químicos, tóxicos o bien, de los mantenimientos de equipos y maquinarias de campo y fábrica. Los mismos son recolectados y llevados a una batea de almacenamiento hasta su envío a disposición final a operadores autorizados.

Gestión de residuos - Argentina

Tipo de residuos	Residuo	Volumen (kg)		Tratamiento
		2013	2014	
Domésticos	Basura	370.650	281.760	Relleno sanitario
Industriales	Plástico	58.660	48.010	Reciclado
	Cartón	19.204	14.600	Reciclado
Peligrosos	Residuos peligrosos	11.798	3.280	Incineración
De producción	Descarte de fruta	1.230.208	314.050	Biorremediación/Compostaje.
	Pulpa Fábrica	4.036.674	2.091.160	Alimento ganado/Biorremediación/Compostaje
	Pulpa Efluentes	7.370.520	3.044.070	Alimento ganado/Biorremediación/Compostaje
	Lodo seco	2.919.370	133.870	Biorremediación/Compostaje.
	Lodo líquido	7.044.750	3.680	Fertirriego
	Borras UF	321.311	0	No se han generado Borras de UF en 2014.
Total		23.383.145	5.930.800	

Tratamiento de efluentes

Contamos con un programa de monitoreo de demanda química de oxígeno en diversos puntos de nuestra planta de tratamiento de efluentes, para evaluar su remoción a lo largo del proceso. A su vez, para hacer más eficiente el sistema de tratamiento y mejorar la calidad del efluente que llega al reactor, utilizamos una línea secundaria de efluentes con el fin de segregar las corrientes con altas cargas orgánicas provenientes de la fábrica, destinadas para riego en campos propios de la empresa, conformando así un circuito sustentable.

Por otro lado, mediante la postulación al Mecanismo de Desarrollo Limpio a Naciones Unidas para el uso del biogás generado en la planta de efluentes y su comercialización en bolsa como Bonos de Carbono, optamos por un tratamiento más avanzado como el reactor anaeróbico cerrado, que se traduce en transferencia tecnológica, mejoras al medio ambiente y a la comunidad.

	m3/año	Molienda (ton)
Efluente industrial 2013	1.196.690	236.777
Efluente industrial 2014	533.021 *	99.419

* La marcada baja en la molienda del año 2014 ha resultado en la gran diferencia interanual.

Manejo sustentable del suelo

Conscientes de que el suelo es uno de los recursos más importantes para San Miguel, buscamos constantemente trabajar en un sistema sustentable a largo plazo evitando la degradación de la tierra, adoptando una serie de iniciativas para afrontar los problemas de pérdidas de materia orgánica, disminución del contenido de nutrientes, erosión y modificaciones en la dinámica del agua del suelo.

En este marco, cada finca y cada vivero cuentan con un sistema de registro de modo permanente que permite un seguimiento continuo de los cultivos y de las actividades agronómicas que se llevan a cabo en cada lugar. También, llevamos a cabo un análisis de suelos que varía según el riesgo y topografía de la zona, cada vez que comenzamos a trabajar un terreno sin historial.

En 2014, continuamos desarrollando un proyecto de caracterización de los suelos, que fue completado en la totalidad de las fincas propias y Finca Lules, logrando caracterizar un total de 4538 hectáreas. Los resultados de estos análisis son utilizados para definir las limitaciones y potencialidades en cuanto a aptitud para el cultivo de citrus y justificar el lugar de implantación y la combinación variedad / portainjerto utilizado en cada caso.

Además, preparamos mapas de las fincas que son utilizados posteriormente, para hacer previsiones de cultivos de protección y programas de plantación y crecimiento, y tenemos en cuenta el manejo de la topografía y la cuenca de aporte de agua al terreno en cuestión, para lo cual contamos con fotografías satelitales y mapas planialtimétricos.

Por otro lado, adoptamos un sistema de prácticas conservacionistas para abordar problemas de pérdidas de suelo y de su fertilidad. No realizamos fumigaciones químicas de suelo en viveros, sino que recurrimos a otros métodos alternativos como los cultivos de protección de suelos, utilización de variedades y portainjertos resistentes a enfermedades y tolerantes a la condición de suelo de replante cítrico. De acuerdo con la topografía del terreno, procedemos a la plantación en curvas a nivel.

Junto a las acciones detalladas, buscamos un manejo sustentable del suelo con las siguientes iniciativas:

- **Chipeado en renovación de plantaciones:** con el objetivo de incorporar materia orgánica al suelo y evitar la quema de residuos vegetales, este paquete tecnológico consiste en el chipeado de las plantas arrancadas para su posterior incorporación y degradación en el suelo. En 2014, realizamos un análisis económico de factibilidad de importación de una maquina más apropiada para realizar este proceso.
- **Descanso del terreno:** cuando se realiza el arrancado del monte cítrico, dejamos descansar el terreno durante dos años con la implantación de un cultivo estival anual (sorgo forrajero) y uno invernal anual (cebada negra). De esta forma, logramos incorporar materia orgánica mejorando la estructura del suelo, sus condiciones físicas y químicas, como así también reducir el uso de productos fitosanitarios aumentando el estado de salud de las plantas y en consecuencia su potencial productivo.

- **Mulching de residuos vegetales para conservar humedad de suelo e incrementar el contenido de materia orgánica:** mediante el uso de esta tecnología se busca maximizar la eficiencia del recurso hídrico, generando una cobertura vegetal sobre el suelo en la zona de mayor concentración del sistema radicular activo.
- **Eliminación de residuos de poda:** se realiza con trituradoras cuyo objetivo es disminuir el tamaño de los residuos para favorecer su incorporación al suelo.
- **Monitoreo de plagas y umbrales de aplicación:** mediante un sistema de monitoreo y fijación de umbrales de daño de plagas y niveles poblacionales de insectos benéficos, se establecen parámetros claros para la aplicación de productos químicos. De esta forma, se disminuyen los tratamientos y el impacto en el suelo. En 2014, creamos dos laboratorios con materiales y personal capacitado para efectuar el monitoreo.

Agricultura por Ambiente

Contamos con un sistema de información geográfica que tiene la función de integrar toda la información de las fincas, incluyendo los mapas de tipos de suelo, inventarios de plantación, datos históricos de producción, monitoreo de plagas y umbrales de daño, análisis foliares, fertilización balanceada, entre otros.

En 2014, completamos la información geográfica de la Finca Caspinchango.

Uso de agroquímicos

En San Miguel buscamos siempre trabajar de la manera más responsable posible con los recursos que administramos. Es por eso que regulamos y racionalizamos el empleo de fertilizantes y productos fitosanitarios, para minimizar el impacto que un exceso de aplicación puede provocar en el suelo, en las fuentes de aguas superficiales o subterráneas y en las especies vegetales y animales.

Probamos fertilizantes de distinta composición y eficiencia y elegimos los más aptos para asegurar un mejor aprovechamiento de los nutrientes sobre la base de menores pérdidas. A su vez, utilizamos en nuestros cultivos únicamente productos químicos registrados internacionalmente, y seguimos las instrucciones de fábrica para garantizar una aplicación correcta, evitar riesgos en operadores, consumidores y medio ambiente. También, tenemos el compromiso de no utilizar plaguicidas prohibidos en Argentina, Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Sudeste Asiático, entre otros.

Gestionamos los envases vacíos de agroquímicos realizando una correcta disposición y manejo de acuerdo a lo establecido en el instructivo, donde se establece la inutilización de los envases mediante la técnica de triple lavado y posterior perforación de los mismos. Una vez inutilizados, son enviados a disposición final a un operador autorizado al tratamiento de plásticos con restos de agroquímicos.

6.4 | Biodiversidad

Nuestra Política de conservación del medio ambiente busca proteger los hábitats que rodean nuestras plantaciones y es compatible con una agricultura económicamente sostenible, que busca el mínimo impacto ambiental. En este marco, continuamos desarrollando las siguientes prácticas:

- Plantación, en pequeñas superficies, de especies arbóreas nativas, con el objeto de conservar la biodiversidad.
- Identificación de la fauna autóctona presente en el predio, a fin de detectar posibles variaciones en su población, trabajando en conjunto con la Fundación Proyungas.

Programa Paisaje Productivo Protegido (PPP)



Junto a la Fundación Proyungas* y la Iniciativa Capricornio, participamos del programa Paisaje Productivo Protegido, cuya visión es que las actividades productivas pueden ser no sólo generadoras de recursos que permiten mejorar la calidad de vida y alcanzar la estabilidad social de las poblaciones donde son desarrolladas, sino que además posibiliten invertir recursos en preservar efectivamente la naturaleza, contribuyendo en la preservación directa de espacios importantes y además en generar condiciones que impliquen una menor dependencia de la sociedad de los recursos silvestres.

Por eso, con el objetivo de generar un modelo de gestión del territorio a escala de paisaje que permita integrar la producción con la conservación de la biodiversidad y con los servicios ecosistémicos asociados en un contexto de promoción social, iniciamos en 2014 un programa de trabajo que incluyó:

- la elaboración de un Plan de Ordenamiento Predial;
- la elaboración e implementación de un SIGA (Sistema de información Geográfica Ambiental);
- el desarrollo de un programa de monitoreo ambiental en áreas productivas y bosque nativo y;
- la identificación de áreas de valor especial de conservación.

A su vez, seguimos trabajando sobre la identificación y puesta en valor de bienes y servicios ecosistémicos y un Plan de Conservación integral.

* La Fundación Proyungas para el Desarrollo y la Conservación de las Selvas Subtropicales de Montaña es una organización sin fines de lucro que lleva adelante actividades de gestión para la conservación y el desarrollo sustentable en la eco-región de las Yungas o Selvas Subtropicales de Montaña y de otras áreas del subtrópico argentino.

Informe de contexto ambiental y zonificación

En 2014 la fundación Proyungas realizó un informe de contexto ambiental y zonificación, con el objetivo de desarrollar una propuesta de zonificación y plan de conservación que permita mejorar el conocimiento, la valoración y conservación de las áreas silvestres presentes en nuestras propiedades de Tucumán.

Los principales resultados del informe fueron:

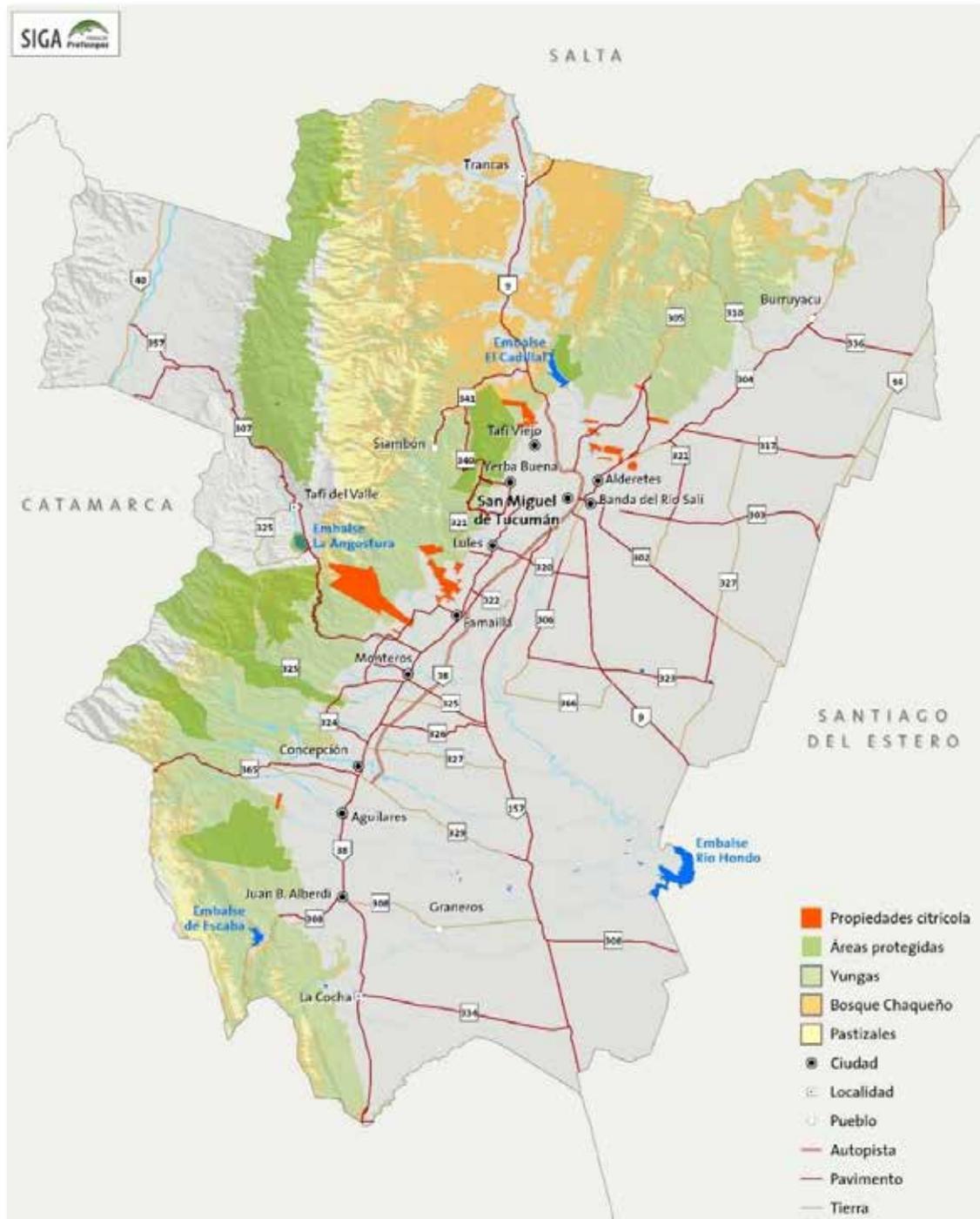
- **Caracterización del contexto ambiental en el que se encuentran ubicadas las propiedades de la citrícola:** Las propiedades de mayor tamaño y que se encuentran contiguas a superficies de bosques continuos son las de mayor valor ecológico dado que permiten conjugar la producción intensiva con la protección de la biodiversidad, de tal manera que ambos objetivos, producción y conservación, son parte del mismo "paisaje productivo".
- **Propuesta de zonificación detallada que determine áreas de interés para la conservación y nuevas áreas con potencial productivo:** Se determinaron las áreas productivas, las áreas susceptibles de ser incorporadas a la producción y las que prioritariamente deben mantenerse para preservar la biodiversidad en un contexto de "paisaje productivo protegido".
- **Diseño de un plan de conservación y monitoreo de la biodiversidad en concordancia con la zonificación propuesta, que sirva de respaldo y validación técnica de la misma al mediano plazo:** Se diseñó un plan de monitoreo de bienes y servicios del ecosistema que permite evaluar y dar seguimiento a las acciones sugeridas de tal manera de asegurar la relación armónica entre producción y preservación de la biodiversidad. Como "bienes ecosistémicos" se han identificado para monitorear a la diversidad de mamíferos y de aves a través de muestreos con trampas cámara y observación directa respectivamente. En cuanto a los "Servicios ecosistémicos" se seleccionó a la polinización dada la importancia para la producción, la facilidad metodológica para monitorearla y su "sensibilidad" a los cambios de contextos ambientales, como ser la relación de superficie entre plantaciones y bosques nativos.

Asimismo, se determinó que la mayor parte de la superficie sujeta a posibilidades de incorporación a la producción está clasificada en el contexto del Ordenamiento Territorial de Bosques Nativos (OTBN) de la Provincia de Tucumán en una categoría que a escala del OT provincial NO admite desmontes. En ese contexto, el diseño e implementación del Plan de Monitoreo diseñado es indispensable para asegurar la relación armónica en el contexto de paisaje productivos protegidos, demostrando la razonable dependencia entre la producción y la preservación de la biodiversidad asociada a los bosques nativos.

A continuación, detallamos algunas de las características de nuestras propiedades en Tucumán analizadas mediante este estudio:

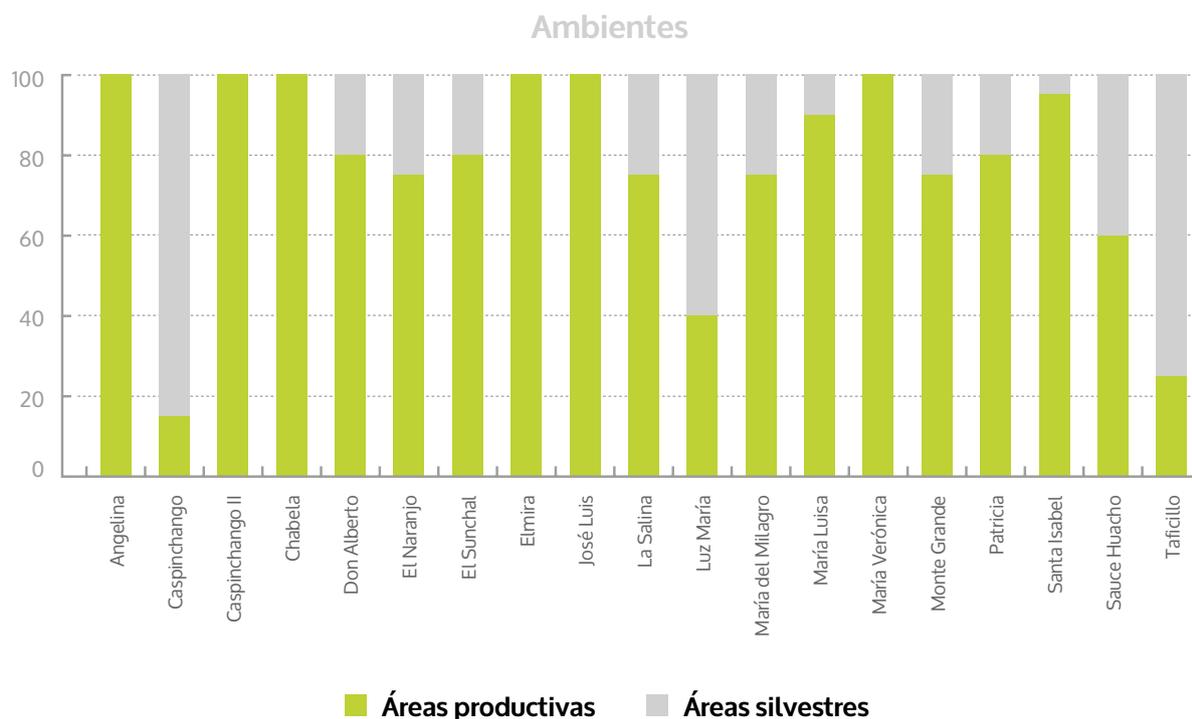
Las propiedades de San Miguel en Tucumán se ubican en un área de fuertes contrastes ambientales, que incluye bosques húmedos de Yungas en las laderas de las montañas hacia el oeste y ambientes productivos en áreas de poca pendiente hacia el este. Las propiedades más grandes tienen una ubicación estratégica desde el punto de vista ambiental y de la conservación ya que están vinculadas a la red de áreas protegidas

Ubicación de las propiedades de San Miguel, en relación a las Áreas protegidas y los ambientes naturales de la Provincia de Tucumán.



Las áreas silvestres presentes en las propiedades seleccionadas de San Miguel, corresponden a ambientes de Yungas en distinto estado de conservación. Esta ecorregión ocupa casi 8.000 ha dentro de las cuatro propiedades analizadas, lo cual representa el 74% de las mismas. Dentro de este ambiente se encuentran representados dos de los pisos altitudinales típicos de Yungas: el Bosque montano y la Selva montana, si bien no pueden separarse cartográficamente.

Porcentaje de áreas productivas y silvestres para cada una de las propiedades de San Miguel.



Superficie de las categorías de conservación definidas para las cuatro propiedades analizadas de San Miguel en la Provincia de Tucumán.

Conservación	Caspinchango	Luz María	Monte Grande	Taficillo	Total
Alto	5.999	364	94	961	7.418
Medio			207		207
Bajo	286	51	37	21	395
Total general	7.278	702	1.410	1.283	10.672

La propiedad de Caspinchango tiene casi 6.000 ha. de bosques de alto valor de conservación, que corresponden principalmente a zonas en ladera que se encuentran inmersas en un bloque continuo de Yungas y en cercanía con las Reservas Provinciales Los Ñuñorcós y Los Sosa. Estas áreas se encuentran clasificadas dentro de las categorías de protección y de mantenimiento de la cobertura boscosa en el ordenamiento territorial provincial de bosques nativos. Las áreas de bajo valor de conservación se encuentran ubicadas entre las plantaciones de citrus de la parte más baja de la propiedad, y fueron clasificadas como bosques protectores.

7 | Inversión social



Destacados 2014

Elaboramos el primer taller Integral de Sustentabilidad con nuestros socios estratégicos (ONG's, consultores, etc)

Consolidamos el programa Cre-Ser con Asociación Conciencia y, así, integramos a alumnos de 3o grado mediante talleres específicos de lectura y elaboración escrita.

Relanzamos el programa de voluntariado de Noche Buena bajo el nombre "Navidad Compartida".

Nuestros objetivos de inversión social son:

- Promover el desarrollo local con foco en la nutrición y en la educación.
- Atención prioritaria a nuestros empleados y colaboradores.
- Invertir en mejoras relacionadas a cuestiones operativas que tengan un impacto positivo en las comunidades locales.

Asumimos el compromiso de ser un ciudadano activo en las comunidades a las que pertenecemos, contribuyendo a mejorar su calidad de vida. Por eso, trabajamos para promover el desarrollo local enfocados en la nutrición, la salud y en la educación, y destinamos recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar nuestras metas. Para ello, primero analizamos el contexto y las necesidades de las comunidades en las que estamos insertos.

El monitoreo de las acciones con la comunidad se realiza una a dos veces por semana, en los talleres o actividades que se llevan a cabo. De esta manera se evalúan posibles cambios o mejoras a implementar junto a nuestros socios estratégicos.

En 2014, realizamos una inversión de \$3.369.880 en las comunidades donde operamos.

De cara al futuro, tenemos como objetivo desarrollar en 2015 un plan de trabajo más articulado y menos individualista, en el que se articulen acciones conjuntas entre todos nuestros socios estratégicos y lograr un programa más sustentable en el que la comunidad se vea beneficiada aprendiendo y adoptando prácticas y herramientas, que les permitan su propio crecimiento y el de sus familias, y lograr así su independencia de la práctica caritativa de las empresas.

Identificamos las principales necesidades de nuestras comunidades

En 2014, junto con Asociación Conciencia, recorrimos los barrios cercanos a nuestras fincas para conocer a las familias que vivían allí y entender cuáles eran sus necesidades. De esta manera, observamos una falta de condiciones sanitarias recurrente; en algunos casos, dos o tres familias compartían una misma letrina.

Por otro lado, participamos en un proyecto de viviendas de la Asociación Tucumana del Citrus (ATC) y finalizamos la primera etapa de la encuesta habitacional de nuestros empleados de campo.

7.1 | Nutrición rural

Queremos contribuir con una alimentación adecuada para prevenir o corregir deficiencias en la salud general de los niños y potenciar su rendimiento escolar. Para ello, junto con la Fundación Banco de Alimentos, entregamos productos no perecederos a los comedores de siete escuelas rurales de las localidades de Famallá y Burruyacú, en Tucumán. En total, asistimos en 2014 a 1.600 alumnos.

Donaciones del Banco de Alimentos

Año	Kilos	Total	\$/kg
2014	16.779 *	\$ 354.520	\$ 21,13
2013	20.671	\$ 255.000	\$ 12,34

* En 2014 se donaron alimentos únicamente a las escuelas patrocinadas en consecuencia a la redefinición del alcance del programa de RSE, acotando las acciones al radio de influencia directo de la empresa y sus operaciones.

Porcentaje donado a cada escuela

Escuela	% donado
Tranquitas	9 %
Santa Isabel	14 %
Estación Padilla	16 %
Adolfo Alsina	18 %
Monte Grande	11 %
Francisco Molina	14 %
El Naranjo	18 %

Además, complementamos la ayuda nutricional con asesoramiento profesional y desarrollamos diferentes iniciativas enfocadas, siempre, en la nutrición:

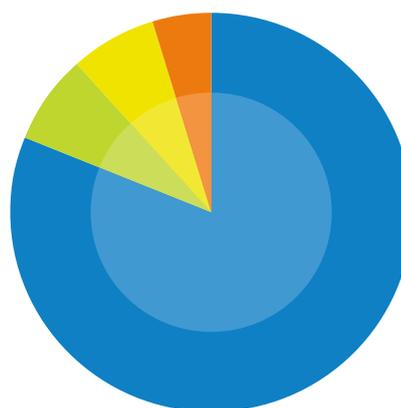
- **Nutricionista San Miguel:** Realizamos evaluaciones nutricionales de aproximadamente 820 alumnos a principio y a fin de año para determinar su estado y detectar casos críticos de desnutrición u obesidad.

Estados nutricionales relevados

A partir de los estados nutricionales observados, observamos que aún hay mucho por trabajar en la comunidad estudiantil con respecto a los hábitos nutricionales. Si bien el número de niños con bajo peso no es alto, y el índice de niños desnutridos (DESN) es mínimo, la cantidad de niños con sobrepeso y obesidad (OB1) suma un 15% de la población de niños escolares, dando una alerta clara sobre la cual podemos trabajar. Este porcentaje se debe en parte al componente genético de cada persona, y a que en muchos casos los niños tienen como base fundamental de su dieta un consumo elevado de harinas que conlleva un aumento de peso.

- A pedido de la Lic. Liliana Rodríguez, Supervisora del Ministerio de Educación, capacitamos a 70 personas, entre directoras, vicedirectores y secretarías de las escuelas en las siguientes temáticas: nutrición infantil, comedor escolar saludable, las grasas en la alimentación humana y antropometría. La actividad se llevó a cabo en la Escuela No 284, República de México en Cruz Alta, "Las piedritas", en Tucumán.

Estados nutricionales en %



- 86% Normal
- 7,8% OB1
- 7,2% Sobrepeso
- 4,9% Bajo peso
- 0% DESN1
- 0% DESN2

- Brindamos 90 charlas sobre nutrición en las siete escuelas; en total, participaron 1.200 alumnos de nivel inicial a 9o grado. Mediante diversas dinámicas, buscamos que los chicos reconocieran los grupos de alimentos, y promovimos la salud y la toma de conciencia acerca de diferentes tipos de enfermedades, entre otros objetivos.
- Asesoramos a docentes y a los alumnos de 3o grado de la Escuela Dr. Adolfo Alsina en su proyecto “Rico, sano y nutritivo”, que consistió en un stand y en un taller de cocina. Así, los alumnos alcanzaron la instancia Provincial Anual de Feria de Ciencias organizada por el Ministerio de Educación en todo el país.
- Implementamos la campaña “Uso razonable de los alimentos en el comedor escolar” para que los comedores aprovecharan al máximo los alimentos que les donamos. Así, en las cocinas de las escuelas distribuimos carteles con una tabla de sugerencias sobre los productos alimenticios y realizamos charlas para las cocineras.
- Con juegos, teatro, cuentos, cuestionarios, realizamos talleres en los que repasamos temas de nutrición y salud junto con los alumnos.

7.2 | Programa pedagógico Cre-Ser

En 2012, luego de estudiar las necesidades de las siete escuelas rurales, detectamos la necesidad de apoyarlas en otros aspectos diferentes a los nutricionales. Así, junto con Asociación Conciencia creamos el programa Cre-Ser, que busca mejorar las condiciones de educación, salud y recreación. El plan de trabajo anual consiste en actividades que responden a tres líneas de acción:

- Incorporación de hábitos de vida saludable.
- Promoción de la escolarización.
- Organización de actividades artísticas y deportivas para desarrollar habilidades socio-emocionales y promover valores.

Las actividades en cada escuela se realizan en horarios extracurriculares. Así, los docentes pueden trabajar juntos, en forma coordinada, generando ideas y soluciones para el corto plazo.

En 2014, con el fin de mejorar el desarrollo de la alfabetización, nos concentramos en el concepto “riesgo pedagógico”, según la Resolución del Consejo Federal de Educación No 188. Esto quiere decir que atendimos a alumnos con altos porcentajes en inasistencia, repitentes, con sobre-edad, en contexto de alta vulnerabilidad, con más de dos espacios curriculares desaprobados o a aquellos que no leían ni producían en forma convencional. Así, de un total de 139 alumnos, 76% terminaron el año alfabetizados, y el 24% aún se encontraba en proceso de alfabetización.

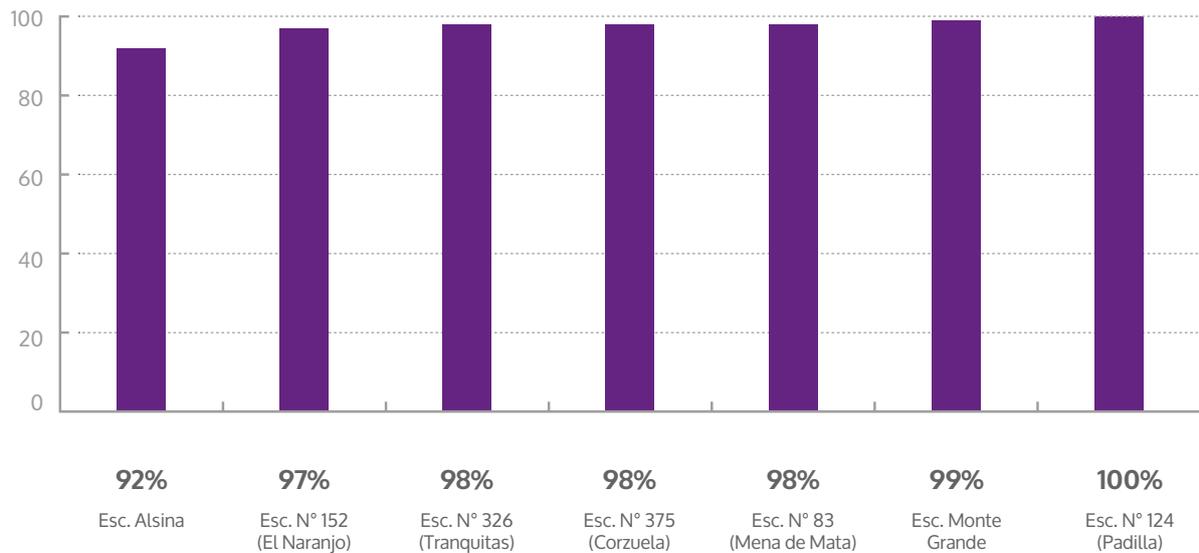
Iniciamos también, una nueva fase del programa para aprovechar la biblioteca de cada escuela y fortalecer así la lectura. Logramos así trabajar con 137 niños alumnos de 3° grado.

Asimismo, realizamos talleres con las familias de cinco escuelas con el fin de propiciar un espacio de encuen-

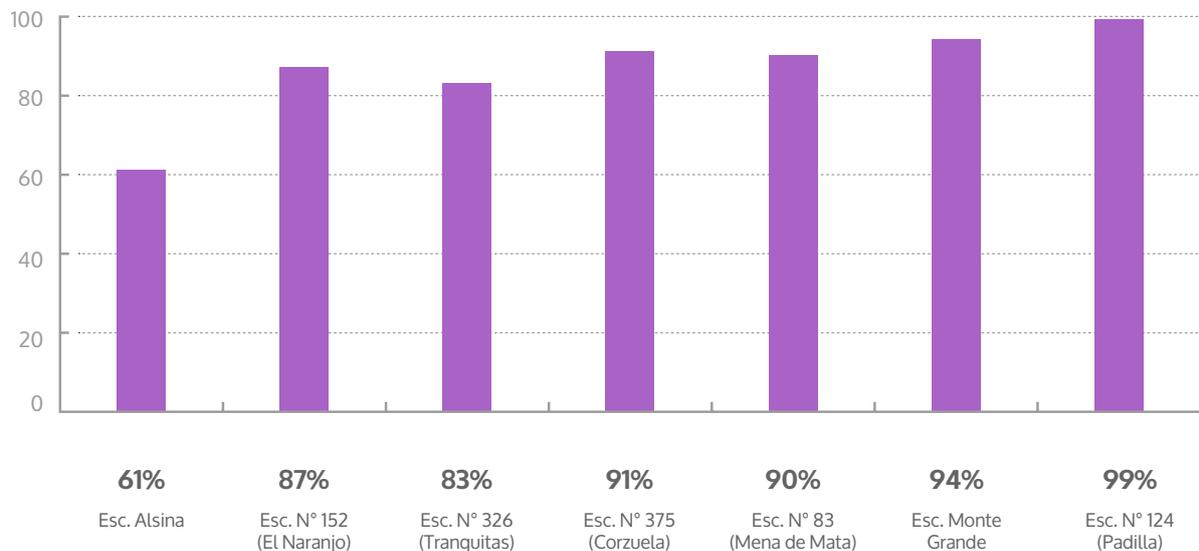
tro comunitario, en el que se valoró la participación de los familiares en la trayectoria escolar de los alumnos.

Por último, organizamos jornadas saludables desde el área de la Educación Artística (plástica y teatro) en los que se hicieron talleres interdisciplinarios con el personal de Conciencia y los docentes de las escuelas, resaltando la importancia de mantener un buen estado de salud no sólo con una buena alimentación, sino también cuidando la salud haciendo ejercicio y previniendo enfermedades sin descuidar la parte lúdica que alimenta el alma.

Asistencia a clase



Asistencia al Programa



FormARTE

Ofrecemos talleres de dibujo y de artes plásticas para los colaboradores y sus familiares. En 2014, bajo la temática "60 años de San Miguel", dictamos 3 talleres dividiendo la zona de influencia en tres zonas: Norte, Centro y Sur, para aproximadamente 60 personas. Asimismo, los participantes presentaron cerca de 45 obras en el Concurso Pasión Artística San Miguel, que realizamos cada año.

7.3 | Voluntariado corporativo

Llevamos adelante alternativas de voluntariado para que nuestros empleados puedan conocer las iniciativas de inversión social que generamos y participar en ellas.

Navidad Compartida

En 2014, desde las áreas de Sustentabilidad y Recursos Humanos, con la colaboración del área de Producción de Fruta y Seguridad e Higiene, decidimos ayudar a los empleados temporarios de la empresa que se encontraban en receso y que pudieran disfrutar de una mesa navideña elaborada por sus compañeros en actividad.

La iniciativa gozó de una gran convocatoria. Así, 48 familias de Empaque, Fincas Zona Norte, Fincas Zona Sur y Comunidad de la Planta Industrial recibieron con mucho entusiasmo, emoción y agradecimiento las cajas armadas por los 130 empleados que se sumaron a la propuesta solidaria.



Inversión social en Sudáfrica



Nolukhanyo (Pre-Escolar/Crèche)

Acompañamos al jardín maternal de Nolukhanyo para que este pueda proveer de alimentos a los niños que concurren allí, además de brindarles un espacio de juego, aprendizaje y descanso. En 2014, trabajamos para mejorar las condiciones edilicias de jardín, haciéndolo un lugar más seguro. Instalamos nuevos baños, un tanque de agua e hicimos arreglos de plomería. También construimos un techo nuevo en la parte trasera y en el frente del edificio, y elevamos las paredes y pisos. Además, incorporamos un pizarrón con propósitos de enseñanza, y otros materiales educativos.



Huerta Comunitaria

Para mejorar la calidad de vida de la comunidad en el área de Nomathamsanqa, equipamos un proyecto de huerta comunitaria con canales de riego, semillas de vegetales, un tanque de agua de 5.000 litros, y herramientas de jardinería, regaderas, mangueras, etc. El alto régimen de lluvias de Addo colaboró con la huerta. Como resultado, sus trabajadores pudieron vender los vegetales que cosecharon, con lo cual empezaron a obtener una buena rentabilidad.

Día de diversión

Realizamos el día de diversión anual para los recolectores de campo en Sudáfrica. Luego de compartir el desayuno, se realizaron diversos juegos al aire libre. El gran evento del día fue un partido de fútbol entre los recolectores y el personal permanente, que resultó en un empate 1-1. El día terminó con un almuerzo y la entrega de premios a los participantes.

A su vez, ofrecimos durante el día una clínica de HIV/SIDA, a raíz de la que el 95% del personal se realizó el test.

7.4 | Donaciones y padrinazgos

En 2014, continuamos trabajando con la Fundación Lactancia y Maternidad (FUNDALAM), la Fundación Asistencial Materno Infantil de Ayuda a Niños afectados por la Pobreza y el VIH (FUNDAMIND), la Fundación de Ayuda al Niño Necesitado (FANN), la Asociación Síndrome de Down de la República Argentina (ASDRA), Cáritas, la Red de Acción Política (RAP), la Fundación Nutrir-Conin, la Fundación Garrahan, y la Fundación para el Estudio y lucha de Enfermedades Hemato-oncológicas (FEDEH).

Además, a las contribuciones que realizamos como empresa, sumamos las donaciones voluntarias de los empleados. A fin de año, San Miguel dona la misma cantidad donada por los empleados durante el año, duplicando de esta manera su valor.

Así colaboramos con la Fundación de Ayuda al Niño Necesitado (FANN)

Adquirimos 1.500 dulces elaborados por la Fundación y los incorporamos a la canasta navideña que les enviamos a nuestros empleados a fin de año. También llevamos a cabo una campaña de reciclado de frascos de vidrio. Invitamos a nuestros empleados a reciclar los frascos de mermelada o café que consumían en sus casas para colaborar con el micro emprendimiento de producción de dulces de FANN. Para recolectarlos, instalamos las cajas en las oficinas de Recursos Humanos en Lavalle y en Famaillá. De esta manera, no solo contribuimos con la Fundación, sino que ayudamos a generar una calidad de vida más sustentable, dándoles una nueva utilidad a los materiales reciclables.

Emprendimiento productivo Suyay

En 2014 lideramos la puesta en marcha de este emprendimiento productivo, que consiste en la fabricación de ropa de trabajo para empresas del sector citrícola a través de la Asociación Tucumana del Citrus (ATC). Así, nos comprometimos a comprar ropa para cosecheros y operarios de packing e industria.

En el taller de costura, ubicado en la ciudad de Famaillá en las proximidades de la fábrica, trabajan 12 mujeres de la comunidad: esposas, hijas y/o madres de nuestros empleados temporarios. Por medio de este proyecto, buscamos fomentar el desarrollo social y económico de la comunidad, prevenir el trabajo infantil y contribuir a la reducción de la migración de familias durante la época de interzafra. Asimismo, el proyecto conlleva una reducción de la huella de carbono por el menor traslado de la ropa gracias a la cercanía entre el proveedor y la fábrica.

Esta iniciativa nos valió el Premio al Liderazgo Sostenible (Proyecto mixto Público-Privado) entregado por la Cámara argentino-británica.

8 | Tabla de logros y desafíos



Objetivo 2014

Cumplimiento en 2014

Desafíos 2015

Responsabilidad Social Empresaria

Poner en marcha nuevos proyectos sociales en diferentes locaciones donde opera la compañía.	Trabajamos en la optimización de los proyectos existentes en las diferentes locaciones e implementamos el proyecto de Navidad compartida. El foco estuvo puesto en 2014 en colaborar con nuestra comunidad interna, nuestros empleados, por lo que beneficiamos a 54 familias de empleados directos temporarios.	Desarrollar e implementar proyectos compartidos junto a las comunidades locales que se encuentran en la zona de influencia de la empresa.
Avanzar con el proceso de detección de oportunidades de mejora a través de la elaboración del Reporte de Sustentabilidad.	Se profundizó la red interna de proveedores de información, y se desarrolló un sistema de búsqueda de información a través del Comité de RSE en Acción.	Incorporar mayor cantidad de información de Uruguay y Sudáfrica.
Profundizar el diálogo con nuestros grupos de interés.	Se realizó el primer taller interdisciplinario entre las diferentes ONGs y profesionales que trabajan junto a San Miguel en el desarrollo de los diferentes aspectos de la RSE.	Liderar la primera mesa de diálogo intersectorial en Tucumán, con la participación de numerosas empresas de diferentes sectores industriales y productivos.
Nuevos desafíos 2015: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar un programa de Voluntariado corporativo en la empresa. • Desarrollar indicadores de Sustentabilidad. 		

Gobierno Empresarial

Elaboración del código de ética en los tres países.	Realizamos en Uruguay y Argentina una presentación del código de ética, sus objetivos y alcances, entregando en mano una copia a cada uno de los empleados.	Incorporar el Código de Ética como parte de la inducción que se realiza con todos los nuevos colaboradores.
Elaborar un Código de Ética para proveedores estratégicos	Confeccionamos el Código de ética para proveedores y fue distribuido por mail a aquellos proveedores estratégicos, a los cuales se les solicitó que remitieran luego una copia firmada demostrando su adhesión y compromiso con el cumplimiento de prácticas de comercio ético.	Distribuir el Código de Ética a los nuevos proveedores que se incorporen durante el año.
Certificar en Global Gap para RSE y renovar la certificación Sedex.	Renovamos la certificación de Sedex en Diciembre 2014, con muy buenos resultados.	Mantener la renovación anual de Sedex y la certificación de Global Gap.

Prácticas laborales

Implementar con un alcance del 100% el sistema de gestión del desempeño para personal fuera de convenio con foco en la fijación de objetivos SMART (Criterio de Medición: Específico, Medible, Alcanzable, Realista y en Tiempo), como también para el personal dentro de convenio hasta el último nivel de organigrama.	Implementamos la herramienta tanto para el personal fuera como dentro de convenio.	Cambio de Metodología de Evaluación y Valuación de Puestos para San Miguel corporativo.
Desarrollar habilidades comunicacionales en los líderes de la empresa, que permitan mejorar la fluidez de la comunicación interna y favorecer el fortalecimiento de los equipos de trabajo y el posicionamiento de cada líder como formador de sus propios colaboradores.	Elaboramos un Plan de acción para tal fin que fue reforzado con acciones de Una San Miguel.	
Fomentar la transferencia de conocimientos y el desarrollo de los colaboradores, implementando herramientas de gestión que posibiliten alcanzar este objetivo.	Implementamos herramientas de gestión a través del Proyecto Una San Miguel.	
Reformar el Plan Anual de capacitación con la matriz de habilidades por puesto.	Diseñamos el Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación y el Programa de Capacitación Corporativa	
Desarrollar la herramienta de E-learning para su implementación a más tardar en 2016.	No cumplimos con este objetivo porque se establecieron otras prioridades en la compañía.	Desarrollar la herramienta de E-learning.
Diseño e Implementación de la 1o Encuesta de Clima en San Miguel.	Realizamos la primera aproximación a una encuesta de Clima denominada "Diagnostico de Comunicación Organizacional" en los 3 países.	Analizar los resultados de la encuesta de Clima y desarrollar planes de acción correspondientes.
Implementar el Manual de Seguridad e Higiene e iniciar las acciones necesarias para lograr la certificación OSHA-18001 y Empresa cardioprotectada. Reforzar los programas nacionales de vacunación.	Avanzamos en la preparación del material para el manual de Seguridad e Higiene. Se han hecho campañas para promover el cuidado cardiológico de los colaboradores y se han concretado numerosos avances en materia de vacunación.	

Consolidar la inclusión de la sección Salud en la revista Somos, incorporando y actualizando las pautas generales del cuidado de la salud.	Logramos incluir la sección Salud en forma permanente en la revista SoMos con llegada a todos los colaboradores, así como reforzar mensajes en este sentido por diferentes medios.	Continuar difundiendo temas de Salud por los diferentes medios con que cuenta la empresa, en sus tres orígenes.
Nuevos desafíos 2015: <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de Políticas, Procedimientos y Beneficios en países donde opera San Miguel. • Alinear y adaptar las prácticas corporativas de Capital Humano a todas las locaciones de la compañía. • Lograr instalar en el mercado la marca empleadora "San Miguel" a través de nuevos canales de posicionamiento y reclutamiento en combinación con la estrategia de Social Media y relacionamiento con las Universidades. • Asegurar un Programa de Desarrollo Corporativo que permita identificar y atraer talentos y formar y retener al personal clave de la organización. • Realizar charlas educativas sobre Compensaciones, Programa de Bonos y Beneficios San Miguel. • Implementar del SuccessFactor y Scorecard Corporativo 		

Cadena de valor - proveedores

Lanzar la "Primera encuesta a Proveedores sobre gestión de medio ambiente" para relevar las acciones realizadas en materia ambiental.	Lanzamos la encuesta cuyas conclusiones fueron evaluadas por el área de RSE.	
Generar y difundir el Código de Ética de proveedores de San Miguel en el marco de los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas	Difundimos el código y se poseen registros de la firma de los proveedores más importantes.	
Organizar una Jornada de Capacitación a compradores, sobre Compras Verdes e Inclusivas.	Realizamos la capacitación conjunta entre capacitadores de Compras y Sustentabilidad sobre "Compras Verdes".	Incrementar el volumen de compras inclusivas a cooperativas de trabajo integradas por esposas de trabajadores temporales de San Miguel.
Enviar a nuestros proveedores una encuesta de diagnóstico ambiental, para conocer su nivel de sustentabilidad.	Durante 2014 analizamos los resultados de la encuesta enviada a nuestros proveedores, en los que observamos que, exceptuando a los grandes proveedores, existen grandes oportunidades de crecimiento en este ámbito.	Establecer planes de trabajo con proveedores de estructura chica a mediana, para desarrollarlos en el concepto de sustentabilidad.
Nuevos desafíos 2015: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un encuentro interdisciplinario entre Compras y Agrícola, para investigar líneas de productos y potencial uso en San Miguel de productos fitosanitarios para tratamiento en plantaciones, que sean más amigables con el medio ambiente • Generar una metodología de reutilización de los pallets utilizados en los procesos internos de movimiento de tambores de nuestra planta industrial de San Miguel de Famaillá. 		

Cadena de valor - clientes

Mejorar la eficiencia de costos de logística (mejorar en transporte, reducir costos de frío, etc.) de los 3 orígenes.	Realizamos un acuerdo con el ferrocarril Belgrano para comenzar a utilizar sus servicios en la medida de lo posible, con vistas a aumentar la frecuencia de uso en el futuro.	Mantener la utilización del ferrocarril y sentar las bases para una organización más eficiente que prevea los volúmenes y fechas de carga con tiempo, de modo de poder perfeccionar la logística relacionada.
Testear nuevos envases que optimizan los kilos de fruta cargados por pallet.	Concretamos el testeo mencionado pero sin descubrir avances o mejoras significativas.	
Obtener mejores resultados en la aplicación de los productos, mejorando la calidad de la fruta y posicionándonos entre los primeros lugares de All Lemon.	Pese a las dificultades relacionadas con una temporada compleja desde lo climático, obtuvimos muy buenos resultados destacándonos dentro de All Lemon.	Mantenernos entre los primeros lugares de All Lemon.
Continuar en el camino del perfeccionamiento técnico a partir del asesoramiento permanente y la mejora continua de nuestros procesos.	Sentamos las bases para la concreción de un proyecto significativo: la incorporación a la Planta Famaillá de modernas extractoras de aceite e-BOE que poseen mayor eficacia y menor utilización de recursos naturales.	Tener en pleno funcionamiento las extractoras de aceite e-BOE en la planta de Famaillá.
Nuevos desafíos 2015: <ul style="list-style-type: none"> • SUPPLY CHAIN: Estandarizar procesos ofreciendo el mismo servicio de excelencia • Abrir nuevos mercados (nuevo ingreso) 		

Gestión Ambiental

Integración global del Sistema de Gestión Ambiental en los 3 países.	En 2014 trabajamos fuertemente en el sistema integral de gestión de efluentes de los 3 países	Lograr ampliar los alcances de la gestión ambiental a nivel corporativo
Certificar con ISO 9001 los monitoreos de agua en todas las instalaciones de San Miguel donde se efectúan tomas de muestra, de manera de estandarizar las técnicas de muestreo.	En lugar de esta certificación se está analizando la certificación de la norma ISO 14401:2015, considerando su carácter general y más abarcativo.	
Nuevos desafíos 2015: <ul style="list-style-type: none"> • Basura cero: realizar un reciclado de casi o la totalidad de los residuos que genera San Miguel. • Actualización del inventario de inversiones, cálculo de la HC de la actividad citrícola, (a nivel corporativo y por producto), y la huella hídrica usando la metodología del LCA (ISO 14064, 14067). 		

Inversión Social

Consolidar el programa nutricional reforzando la integración de padres y docentes en la alimentación de los niños beneficiarios, con talleres específicos.	Elaboramos talleres de educación en hábitos saludables y realizamos una jornada anual denominada "Jornada Saludable" organizada por el Banco de Alimentos, Conciencia y nuestra nutricionista.	Seguir reforzando la integración de padres y docentes en la alimentación de los niños beneficiarios, con talleres específicos.
Mejorar las habilidades y conocimiento de los docentes en nutrición y educación, a través de entrenamiento facilitados para su participación en actividades de capacitación.	Realizamos numerosas jornadas de capacitación de los docentes a lo largo del año.	Reforzar las capacitaciones a los docentes en nutrición y educación.
Consolidar el Programa Cre-Ser con Asociación Conciencia, abriendo a la participación e integrando a los padres de los chicos beneficiarios con talleres específicos para ellos.	Logramos consolidar el Programa Cre-Ser.	Realizar una prueba piloto de la incorporación de 5° grado de una escuela en el programa Cre-Ser
Realizar iniciativas de voluntariado en Sudáfrica y Uruguay.	No se realizaron actividades de voluntariado en 2014 en Sudáfrica y Uruguay.	Realizar iniciativas de voluntariado en Sudáfrica y Uruguay.
Poner en marcha el Programa Líderes en Acción de la Asociación Educar2050 dirigido a la formación de directivos y docentes de las escuelas rurales que apoyamos.	No se llevaron a cabo actividades en bajo esta línea en 2014.	
Iniciar el turno tarde del Jardín Santa Clara a partir del apoyo de San Miguel, empresas invitadas al proyecto y las donaciones personales realizadas por empleados.	Gracias al apoyo de San Miguel y de sus colaboradores, El Jardín Santa Clara logró abrir su turno tarde.	Realizar una jornada de Voluntariado en el Jardín Santa Clara, con donaciones de los colaboradores de San Miguel. Desarrollar la acción "Navidad compartida" para las familias del Jardín.

Nuevos desafíos 2015:

- Sumarnos como aportantes de TECHO y ejecutar la construcción de una vivienda de emergencia.
- Poner en marcha el "Comité de Sustentabilidad en acción" integrado por Líderes de Sustentabilidad de las diferentes áreas de la compañía

9 | Tabla de indicadores GRI G4 - ISO 26.000 - Pacto Global de Naciones Unidas



Tabla GRI / Pacto / ISO

El Reporte de Sustentabilidad 2014 de San Miguel fue elaborado según la opción esencial “de conformidad” con la Guía G4 de GRI. En la tabla a continuación se presentan las respuestas a los requisitos de la Guía G4 de GRI bajo la opción de conformidad “esencial” y se incluyen, adicionalmente, algunos contenidos requeridos para la opción “exhaustiva”. A su vez, se muestra la relación con los criterios de COP del Pacto Mundial de Naciones Unidas y la certificación ISO 26000.

El Reporte de Sustentabilidad 2014 de San Miguel no fue verificado externamente.

Contenidos básicos generales

Contenidos básicos generales	Sección/Respuesta	Cláusula ISO 26000	Pacto Global de Naciones Unidas
Estrategia y análisis		4.7, 6.2, 7.4.2	
G4-1: Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordarla.	1		
G4-2: Descripción de los principales efectos, riesgos y oportunidades	3, 3.1		
Perfil de la organización		6.3.10, 6.4.1 - 6.4.2, 6.4.3, 6.4.4, 6.4.5, 6.8.5, 7.8	
G4-3: Nombre de la organización.	2		
G4-4: Marcas, productos y servicios más importantes.	2.3, 6.4		
G4-5: Lugar donde se encuentra la sede central de la organización.	Nota 1		
G4-6: Países en los que opera la organización.	2		
G4-7: Naturaleza del régimen de propiedad y forma jurídica.	Nota 2		
G4-8: Mercados servidos.	2.3, 6.4		
G4-9: Dimensiones de la organización.	2, 2.2, 5.1, 6.4,		
G4-10: Desglose de empleados de la organización.	5.1	Nota 3	Principio 6
G4-11: Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	Nota 4		Principio 3
G4-12: Descripción de la cadena de suministro de la organización.	6		
G4-13: Cambios significativos durante el período objeto de análisis en el tamaño, estructura, propiedad y cadena de suministro de la organización.	Nota 5		
G4-14: Descripción de cómo la organización aborda, si procede, el principio de precaución.	3, 4.1, 7.1		
G4-15: Principios u otras iniciativas externas de carácter económico, social y ambiental que la organización suscribe o ha adoptado.	3.3, 4.1, 7.1, 7.4, 8, Retiración de contratapa.		
G4-16: Asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece	4.2		
Aspectos materiales y cobertura		5.2, 7.3.2, 7.3.3, 7.3.4	
G4-17: Listado de entidades cubiertas por los estados financieros de la organización y otros documentos equivalentes.	Nota 6		

G4-18: Proceso de definición del contenido de la memoria y la Cobertura de cada Aspecto.	3.1, Retiración de contratapa.		
G4-19: Listado de Aspectos materiales.	3.1		
G4-20: Cobertura de cada Aspecto material dentro de la organización.	Nota 7		
G4-21: Cobertura de cada Aspecto material fuera de la organización.	Nota 7		
G4-22: Descripción de las consecuencias de las reexpresiones de la información de memorias anteriores y sus causas	Nota 8		
G4-23: Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con respecto a memorias anteriores.	3.1		
Participación de los grupos de interés		5.3	
G4-24: Listado de los grupos de interés vinculados a la organización	3.3		
G4-25: Base para la elección de los grupos de interés con los que la organización trabaja.	3.3, Nota 9		
G4-26: Descripción del enfoques adoptados para la participación de los grupos de interés.	3.1, 3.3, 4, 5.9, 6.3, 6.7, 6.8, 8 (recuadro necesidades)		
G4-27: Cuestiones y problemas clave han surgido a raíz de la Participación de los grupos de interés y descripción de la evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos mediante su memoria	3.1, 6.7, 8 (recuadro necesidades)		
Perfil del reporte		7.5.3, 7.6.2	
G4-28: Período objeto de la memoria	Retiración de contratapa		
G4-29: Fecha de la última memoria	Nota 10		
G4-30: Ciclo de presentación de memorias.	Nota 11		
G4-31: Punto de contacto para cuestiones relativas al contenido de la memoria.	Retiración de contratapa		
G4-32: Opción de conformidad con la Guía que ha elegido la organización, Índice GRI de la opción elegida y referencia al Informe de Verificación externa.	10, Retiración de contratapa		
G4-33: Política y prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.	Nota 12		
Gobierno Corporativo		6.2, 7.4.3, 7.7.5	
G4-34: Estructura de gobierno de la organización y sus comités.	4		
G4-35: Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad en la alta dirección y en determinados empleados para cuestiones de sustentabilidad.	Nota 13		
G4-36: Cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.	Nota 13		
G4-38: Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités.	4		
G4-39: Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.	Nota 14		
G4-41: Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de intereses	Nota 15		
G4-43: Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento del máximo órgano de gobierno de los temas económicos, ambientales y sociales.	4		
G4-44: Procedimientos para evaluar el desempeño del máximo órgano de gobierno con respecto a la gobernanza de los temas económicos, ambientales y sociales.	Nota 16		

G4-46: Rol del máximo órgano de gobierno en la revisión de la eficacia de los procesos organizacionales de gestión del riesgo de temas económicos, ambientales y sociales	4		
G4-50: Naturaleza y número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno	4		
G4-51: Políticas remunerativas para el máximo órgano de gobierno y altos ejecutivos.	4, Nota 16		
G4-52: Proceso para determinar la remuneración.	Nota 17		
Ética e integridad		4.4, 6.6.3	
G4-56: Declaraciones de misión, valores y códigos de conducta.	2.1, 4.1		Principio 10
G4-57: Mecanismos internos y externos para el asesoramiento sobre comportamiento ético y legal, y asuntos relacionados con la integridad organizacional, tales como líneas de ayuda.	4.1		Principio 10
G4-58: Mecanismos internos y externos para reportar preocupaciones sobre comportamiento no ético o ilegal, y asuntos relacionados con la integridad organizacional, tales como la denuncia de irregularidades o líneas directas.	4.1		Principio 10

Contenidos básicos específicos

Aspectos materiales	Información sobre el enfoque de gestión e Indicadores	Página/ Respuesta	Razones por omisión	Cláusula ISO 26000	Pacto Global de Naciones Unidas
Economía					
Desempeño Económico	Enfoque de gestión	2, 3.1			
	G4-EC1: Valor económico directo generado y distribuido.	2.2, 6.1, 8		6.8.1-6.8.2, 6.8.3, 6.8.7, 6.8.9	
	G4-EC4: Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.	Nota 18			
Medio ambiente				6.5.1-6.5.2	
Energía	Enfoque de gestión	3.1, 7.1, 7.2, 7.3			
	G4-EN3: Consumo energético interno.	7.3 Nota 19	Nota 20	6.5.4	Principio 7, 8
Agua	Enfoque de gestión	3.1, 7.1, 7.2, 7.3			
	G4-EN8: Captación total de agua según la fuente.	7.3 Nota 21	Nota 22	6.5.4	Principio 7, 8, 9
Biodiversidad	Enfoque de gestión	3.1, 7.1, 7.2, 7.4			
	G4-EN11: instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad	7.4		6.5.6	Principio 8
	G4-EN12: descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alto valor en términos de diversidad biológica no protegidas derivados de las actividades, productos y los servicios	7.4		6.5.6	Principio 8
Efluentes y residuos	Enfoque de gestión	3.1, 7.1, 7.2, 7.3			
	G4-EN22: Vertido total de aguas, según su calidad y destino.	7.3 Nota 19	Nota 20	6.5.3, 6.5.4	Principio 8
	G4-EN23: Peso total de los residuos, según tipo y método de tratamiento.	7.3 Nota 19	Nota 20	6.5.3	Principio 8
	G4-EN24: Número y volumen total de los derrames significativos.	Nota 23		6.5.3	Principio 8
Cumplimiento regulatorio	Enfoque de gestión	3.1, 4.1, 7.1, 7.2			
	G4-EN29: Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	Nota 24		4.6	Principio 8
General	Enfoque de gestión	3.1, 7.1, 7.2			
	G4-EN31: Desglose de los gastos y las inversiones ambientales.	Nota 25		6.5.1-6.5.2	Principio 7, 8, 9
Evaluación ambiental de los proveedores	Enfoque de gestión	3.1, 6			
	G4-EN32: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios Ambientales.	6.2 Nota 26	Nota 27	6.3.5, 6.6.6, 7.3.1	Principio 8
Desempeño social: prácticas laborales y trabajo digno				6.4.1-6.4.2	
Empleo	Enfoque de gestión	3.1, 5.1, 5.3, 5.7			
	G4-LA1: Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, sexo y región.	5.3 Nota 3		6.4.3	Principio 6
	G4-LA2: Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad.	5.7			

Relaciones Empresa/ Trabajadores	Enfoque de gestión	3.1, 5.1, 5.2			
	G4-LA4: Período(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos.	Nota 28		6.4.3, 6.4.5	Principio 3
	G4-FP3: Porcentaje de tiempo de trabajo perdido debido a conflictos laborales, huelgas y/o cierres, por país	Nota 29			
Salud y Seguridad en el trabajo	Enfoque de gestión	3.1, 5.1, 5.6			
	G4-LA5: Porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de seguridad y salud conjuntos para dirección y empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de seguridad y salud laboral.	Nota 30		6.4.6	
	G4-LA6: Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y Número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.	5.6, Nota 19	Nota 20	6.4.6, 6.8.8	
Capacitación y educación	Enfoque de gestión	3.1, 5.3-5.6			
	G4-LA10: Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales.	5.4, 5.5			
	G4-LA11: Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.	5.5			Principio 6
Diversidad e igualdad de oportunidades	Enfoque de gestión	3.1, 4, 5.1, 5.2			
	G4-LA12: Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	5.1			Principio 6
Igualdad de remuneración entre mujeres y hombres	Enfoque de gestión	3.1, 5.2, 5.7			
	G4-LA13: Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional y por ubicación de operaciones significativas.	5.7		6.3.7, 6.3.10, 6.4.3, 6.4.4	Principio 6
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	Enfoque de gestión	3.1, 6			
	G4-LA14: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	Nota 31	Nota 27	6.3.5, 6.4.3, 6.6.6, 7.3.1	
Desempeño social: derechos humanos				4.8, 6.3.1-6.3.2	
No discriminación	Enfoque de gestión	3.1, 4.1, 5.1, 5.2			
	G4-HR3: Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	Nota 32		6.3.6, 6.3.7, 6.3.10, 6.4.3	Principio 6
Trabajo infantil	Enfoque de gestión	3.1, 4.1, 6.2			
	G4-HR5: Actividades y proveedores identificados como de riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su efectiva abolición	6.2, Nota 33		6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.7 6.3.10, 6.6.6, 6.8.4	Principio 5
Evaluación	Enfoque de gestión	3.1, 4.1, 5.1, 6.2			
	G4-HR9: Porcentaje y número de operaciones que han sido objeto de revisiones o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.	4.1, 6.2, Nota 34		6.3.3, 6.3.4, 6.3.5	Principio 1
Evaluación de los proveedores en materia de Derechos Humanos	Enfoque de gestión	3.1, 4.1, 6			
	G4-HR10: Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos.	6.2 Nota 35	Nota 27	6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.6.6	Principio 2

Mecanismos de reclamos sobre Derechos Humanos	Enfoque de gestión	3.1, 4.1, 6.2			
	G4-HR12: Número de reclamaciones sobre derechos humanos presentadas, tratadas, y resueltas a través de mecanismos formales.	Nota 36		6.3.6	Principio 1
Desempeño social: sociedad					
Comunidades locales	Enfoque de gestión	3.1, 8			
	G4-SO1: Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	8, Nota 37		6.3.9, 6.5.1-6.5.2, 6.5.3, 6.8	Principio 1
Lucha contra la corrupción	Enfoque de gestión	3.1, 4.1			
	G4-SO5: Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	Nota 38		6.6.1-6.6.2, 6.6.3	Principio 10
Prácticas de competencia desleal	Enfoque de gestión	3.1, 4.1			
	G4-SO7: Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultados de las mismas.	Nota 39			
Evaluación de Proveedores de impactos en la sociedad	Enfoque de gestión	3.1, 6			
	G4-SO9: Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados en función de criterios relacionados con el impacto en la sociedad.	Nota 40	Nota 27		
Alimentos saludables y accesibles	Enfoque de gestión	3, 3.1, 6.5, 6.6, 8.1, 8.2			
Desempeño social: responsabilidad del producto					
Salud y Seguridad del Cliente	Enfoque de gestión	3.1, 6.5, 6.6, 7.1			
	G4-PR2: Número de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación relativa a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad de clientes.	Nota 41		4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.4, 6.7.5, 6.8.8	
Etiquetado de los productos y servicios	Enfoque de gestión	3.1, 6.4-6.8, 7.1			
	G4-PR4: Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado.	Nota 42		4.6, 6.7.1-6.7.2, 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.9	
	G4-PR5: Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	6.7			

Nota 1: La sede principal de San Miguel se encuentra en Buenos Aires, Argentina.

Nota 2: San Miguel Agrícola, Ganadera, Industrial, Comercial, Inmobiliaria y Financiera.

Nota 3: En el próximo informe será presentada la información desglosada.

Nota 4: El 80% de los empleados se encuentra cubierto por convenio colectivo.

Nota 5: No ha habido cambios significativos durante el año 2014 en la cadena de suministro de la organización.

Nota 6: Todas las entidades que figuran en los estados financieros están incluidas en este Reporte.

Nota 7:

Tema material	Tema Prioritario (P)/Relevante (R)	Grupos de interés influenciados*	Impacto interno	Impacto externo
Estrategia del negocio a largo plazo	P	A, C, Cl, T, G, P, MA	x	x
Agua	P	MA	x	x
Gestión de efluentes	P	MA	x	x
Gestión de residuos	P	MA	x	x
Manejo sustentable del suelo	P	MA	x	x
Cumplimiento normativo de leyes y regulaciones ambientales	P	MA, G	x	x
Biodiversidad	P	MA	x	x
Gastos e inversiones medioambientales	P	MA, G	x	x
Atracción y retención del talento	P	T	x	
Desarrollo de empleados	P	T	x	
Salud y Seguridad Ocupacional	P	T	x	
Programas de RSE con las comunidades locales	P	C		x
Conducta y transparencia en la gestión empresarial	P	G, A	x	x
Certificaciones de plantaciones y procesos industriales	P	Cl		x
Uso de agroquímicos	R	MA		x
No discriminación	R	T, C, G	x	
Promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor	R	P, G		x
Fomentar el consumo de fruta fresca cítrica y sus derivados por sus condiciones saludables	R	C, Cl	x	x
Evaluación y desarrollo de proveedores	R	T		x
Energía	R	MA, T, P	x	x
Relaciones Empresa/Trabajadores	R	A, G, T	x	
Diversidad e Igualdad de Oportunidades	R	T, C	x	
Gestión del personal temporario	R	T, C	x	x
Respeto por los Derechos Humanos	R	C, T, A, G, P	x	x
Lucha contra el trabajo infantil	R	T, C, G	x	x
Compromiso con los grupos de interés	R	A, C, Cl, T, G, P, MA	x	x
Servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias.	R	Cl		x
Seguridad alimentaria	R	C, Cl		x
Competencia justa	R	C, G	x	x
Modificación genética de la semilla	R	Cl		x

*Referencias: A: Accionistas. C: Comunidad. Cl: Clientes. G: Gobierno. MA: Medioambiente. P: Proveedores T: Trabajadores

Nota 8: No se han realizado reexpresiones significativas de la información de reportes anteriores.

Nota 9: Para la identificación y la selección de los grupos de interés nos basamos en las 6 dimensiones de la RSE de San Miguel.

Nota 10: El Reporte de Sustentabilidad anterior publicado corresponde al año 2013.

Nota 11: Realizamos el Reporte de Sustentabilidad anualmente.

Nota 12: El Reporte de Sustentabilidad 2013 de San Miguel no cuenta con verificación externa.

Nota 13: La Dirección de Relaciones Institucionales, Calidad y Sustentabilidad es el área coordinadora de las actividades vinculadas al desarrollo sostenible. Sin embargo, todas las direcciones ejecutivas tienen como parte de sus iniciativas estratégicas armonizar todos sus objetivos con la Sustentabilidad de la compañía. El directorio de San Miguel delega en el Comité de RSE la elaboración y ejecución del plan integral de Sustentabilidad de la compañía. Dicho Comité presenta todos los años al final del año los programas ejecutados.

Nota 14: El Presidente del Directorio, no ocupa un cargo ejecutivo en San Miguel.

Nota 15: Los temas de conflictos de interés son presentados y evaluados de ser necesario en las reuniones quincenales en el Comité Ejecutivo que tiene conformación mixta entre miembros del directorio y directores ejecutivos.

Nota 16: La remuneración del Directorio es fijada en función de las responsabilidades asumidas, el tiempo dedicado, la competencia y reputación profesional y el valor de los servicios en el mercado. Tiene un componente fijo un componente de rendimiento y están alineadas con remuneraciones del mercado. Las consultoras externas con las que trabajamos sólo proveen las estructuras salariales y datos comparativos de otras empresas y del Mercado General. No están involucradas en la determinación de los salarios y son independientes de la administración.

El equipo de dirección de la compañía asumió el compromiso a partir del 2015 de incorporar un objetivo de performance específico sobre Sustentabilidad que tendrá impacto en su remuneración variable y estará orientado a la gestión de las 6 dimensiones sobre las que está estructurado este reporte: Gobierno Corporativo; Prácticas laborales; Medio Ambiente; Inversión Social; Clientes; y Cadena de Valor. Los directores luego también trasladarán a sus respectivos reportes la orientación para determinar los objetivos concretos de manera de desplegar la Sustentabilidad en toda la gestión de la compañía.

Nota 17: El Área de Compensaciones y Beneficios prepara los diferentes escenarios de Compensación, incluyendo información de encuestas, estudios, análisis de consultoras, índices oficiales, etc. y el Director de RRHH junto al Gerente General, presentan esos escenarios frente a los Accionistas y fundamentan cada uno de los escenarios propuestos. Los accionistas evalúan los mismos y toman la decisión de elegir una y otra estrategia teniendo en cuenta el continuo movimiento del Mercado y los indicadores de producción, ventas, costos, etc.

Nota 18: No se recibieron ayudas financieras significativas de gobiernos.

Nota 19: Este indicador se informa de manera parcial, ya que no se encuentra disponible el dato cuantitativo para las operaciones de Uruguay y Sudáfrica.

Nota 20: San Miguel se encuentra en un proceso de estandarización de su modelo de gestión e indicadores para alcanzar a todos los países mediante un nuevo modelo de Gestión.

Nota 21: Este indicador se informa de manera parcial, ya que no se cuenta con el dato cuantitativo de la captación de agua según la fuente.

Nota 22: Por falta de instrumentos de medición (caudalímetros) en el campo, no se pudo obtener esta información en 2014. A partir de 2016, comenzaremos con las mediciones necesarias.

Nota 23: No se han producido derrames significativos en ninguna de nuestras operaciones.

Nota 24: No se registraron incidentes. En Diciembre 2014 San Miguel firmó con la Autoridad de control un plan progresivo de mejora, que involucró la conformación del comité de efluentes en septiembre de ese año y la firma del nuevo PRI.

Nota 25: El monto total de gastos e inversiones ambientales en 2014 fue de \$300.000.

Nota 26: En 2014 se realizó un primer diagnóstico al 100% de los proveedores de San Miguel para conocer la gestión ambiental y en sustentabilidad de nuestros proveedores.

Nota 27: En 2015/2016 se desarrollará una herramienta para evaluar a los proveedores en los siguientes temas: medio ambiente, prácticas laborales, e impacto en la sociedad.

Nota 28: El período mínimo de preaviso a empleados ante cambios significativos que los afecten es de un mes si la antigüedad es menor o igual a 5 años y de 2 meses si la antigüedad es mayor a 5 años.

Nota 29: Durante 2014 no hubo huelgas.

Nota 30: La empresa consta de los siguientes comités de HySL: Comité central, Comité Integrador Zona Norte, Comité Integrador Zona Sur, Comité Integrador Industria y Comité Integrador Packing. En estos comités participan encargados, capataces, supervisores y gerentes de la empresa abarcando todas las áreas para poder consensuar las mejoras necesarias y definir las responsabilidades. El 100% de los trabajadores está representado por estos comités.

Nota 31: Por el momento no realizamos auditorías en nuestros proveedores presenciales para evaluar prácticas laborales.

Nota 32: No se registraron incidentes de este tipo durante el año 2014.

Nota 33: No se registraron actividades con riesgo potencial de incidentes de explotación infantil. San Miguel adhiere a los principios del Pacto Global, por lo que debe asegurarse de que sus contratistas cumplan con la premisa de no al trabajo infantil. Para ello, realizamos auditorías a nuestros proveedores y en 2014 implementamos la adhesión de dichos proveedores a un código de Ética para proveedores, el cual sigue los mismos lineamientos del Código de Ética interno de San Miguel.

Nota 34: A través de las auditorías de la Iniciativa de Comercio Ético en los tres países donde operamos, el 100% de las operaciones está sujeto a evaluaciones en materia de derechos humanos. Toda la organización está alcanzada por la Política de Recursos Humanos y el Código de Ética en Argentina y Uruguay. En Sudáfrica el Código de Ética se divulgará próximamente.

Nota 35: Por el momento no realizamos auditorías en nuestros proveedores presenciales para evaluar derechos humanos.

Nota 36: No hubo quejas significativas sobre derechos humanos en 2014.

Nota 37: En todas las comunidades donde nuestras operaciones están establecidas se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de las comunidades locales.

Nota 38: No se registraron incidentes de corrupción en 2014.

Nota 39: No se registraron demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia.

Nota 40: Por el momento no realizamos auditorías en nuestros proveedores presenciales para evaluar su impacto en la sociedad.

Nota 41: No se registraron incidentes relacionados con el incumplimiento de la regulación sobre impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad de los clientes.

Nota 42: No se registraron incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios.

Alcance y lineamientos de este Reporte de Sustentabilidad

Este es nuestro Tercer Reporte de Sustentabilidad, que corresponde al período de enero a diciembre de 2014 e integra las operaciones de la empresa en Argentina, Uruguay y Sudáfrica.

Por segundo año consecutivo, estamos utilizando la Guía G4 de GRI (Iniciativa de Reporte Global), cumpliendo el criterio "De conformidad" y alcanzando la opción "Esencial".

San Miguel ha definido la utilización de la **Norma Internacional ISO 26000** como guía para integrar la responsabilidad social en nuestros valores y prácticas.

En este Reporte presentamos la Comunicación para el Progreso (COP) como muestra de nuestro continuo apoyo al Pacto Global de Naciones Unidas, considerando el documento "Estableciendo la Conexión", que relaciona los 10 Principios del Pacto Global con los indicadores de la Iniciativa de Reporte Global (GRI) y los documentos entre la Norma ISO 26.000 con Pacto Global y GRI G4.

Lineamientos internacionales utilizados:

- **ISO 26000:** www.iso.org/iso/social_responsibility
- **GRI G4:** www.globalreporting.org
- **Pacto Global de Naciones Unidas:** www.pactoglobal.org.ar



Este Reporte de Sustentabilidad 2014 es de distribución gratuita y de alcance a todos los grupos de interés que lo soliciten. Su versión digital se encuentra disponible en www.sanmiguelglobal.com

Elaborado por el área de Relaciones Institucionales, Calidad y Sustentabilidad de San Miguel
Facilitador Externo: ReporteSocial, www.reportesocial.com

Agradecimientos

Nuevamente agradecemos muy especialmente la valiosa participación y contribución de todos los colaboradores de la empresa que han puesto su tiempo y dedicación para esta ardua tarea de relevar información para rendir cuentas de nuestra gestión en sustentabilidad. También agradecemos a todos aquellos grupos de interés que hacen posible el análisis que realizamos para conocer nuestros asuntos materiales y las oportunidades de mejora de nuestro trabajo.

Buenos Aires, agosto de 2015.

Contáctenos: Esperamos que nos hagan llegar sus opiniones, sugerencias, dudas o cualquier comentario vinculado a nuestra gestión presentada en nuestro tercer Reporte de Sustentabilidad. Pueden hacerlo a sustentabilidad@sanmiguelglobal.com

www.sanmiguelglobal.com

 SanMiguelGlobal

 @SanMiguelGlobal

 SanMiguelGlobal

 SanMiguelGlobal

SEDE CENTRAL

Cazadores de Coquimbo 2860, Torre 2 - Piso 1
(1605) Vicente López - Buenos Aires - Argentina
Tel.: +5411 4721 8300

ARGENTINA

Lavalle 4001
(T4000BAC) San Miguel de Tucumán - Tucumán
Tel.: +54381 451-2600

URUGUAY

Colonia 950, Piso 9
(11100) Montevideo
Tel.: +5982 903 1303

SUDÁFRICA

Ground 1, B Block, Walmer Park Office Suites
16th Avenue Walmer. Port Elizabeth (6001)
Tel.: +2741 368 9015