



REPORTE DE SUSTENTABILIDAD

ALIMENTANDO VÍNCULOS PARA EL DESARROLLO





**ALIMENTANDO VÍNCULOS
PARA EL DESARROLLO**

ÍNDICE GENERAL



MENSAJE DEL PRESIDENTE

pág. 4

MENSAJE DEL GERENTE CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD

pág. 5

ARCOR. UNA EMPRESA SUSTENTABLE

pág. 6



DESARROLLO SUSTENTABLE EN LA CADENA DE VALOR

pág. 29



CUIDADO DEL AMBIENTE

pág. 64



RESPETO Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES

pág. 89



VIDA ACTIVA Y ALIMENTACIÓN SALUDABLE

pág. 119



SOBRE ESTE REPORTE

pág. 140

MENSAJE DEL PRESIDENTE

Como todos los años, tengo el orgullo de presentar nuestro Reporte de Sustentabilidad, a través del cual hacemos un balance de lo que construimos junto a nuestros grupos de interés y marcamos el rumbo de los desafíos futuros.

Este es nuestro 13° informe, elaborado a partir de estándares internacionales que nos ayudan a informar de manera sistematizada y transparente nuestro desempeño económico, social y ambiental, alimentando el diálogo y los vínculos con todos aquellos con quienes nos relacionamos.

El año 2017 estuvo atravesado por un contexto desafiante que nos impulsó a maximizar oportunidades, desarrollar soluciones innovadoras y estar cada vez más cerca de nuestros consumidores. En este marco, nuestros valores y fortalezas como compañía y el diferencial de nuestro equipo de trabajo fueron clave.

Un hito destacado fue la adquisición de la empresa Zucamor, que refuerza el posicionamiento del Negocio Packaging de Grupo Arcor en la fabricación de cajas de cartón corrugado, de papeles de fibra virgen y lo convierte en uno de los mayores productores de papel reciclado de Sudamérica.

Asimismo, otra noticia para resaltar es el aumento al 40,24% de nuestra participación en la asociación con Mastellone Hnos. Un acuerdo que abre nuevas oportunidades de negocio, donde la suma de las partes generará sin dudas algo nuevo y superador.

Seguimos avanzando en diferentes planes de acción bajo la estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable, con iniciativas concretas que continuarán en 2018 para profundizar nuestro compromiso y cercanía con los consumidores y poder ofrecerles alimentos que se adecuan a las nuevas tendencias. Entre ellas, seguimos consolidando nuestro compromiso con la comunidad celíaca con una gran innovación: las primeras tabletas de chocolates sin T.A.C.C.

Por otra parte, lanzamos un interesante proyecto llamado Puente, que busca acercarnos a consumidores de bajos ingresos con el objetivo de desarrollar propuestas de valor. Esta vocación por seguir construyendo vínculos, también se refleja en el nuevo programa bandera de Grupo Arcor "Aprendiendo a Disfrutar" a través del cual buscamos generar hábitos de alimentación saludable y promover una vida activa desde la niñez y que tan solo en un año alcanzó a más de 12.000 chicos de distintas localidades de Argentina y Chile.

De cara al 2018, tendré el honor de presidir el Grupo de Trabajo de Alimentos Sustentables en el Business20 (B20, capítulo de negocios del G20). Ésta, será una gran oportunidad para incidir en la agenda global de nuestra industria y en las políticas públicas de los países que integran el G20, dejando así una huella en la historia del B20 como empresa líder y comprometida con la sustentabilidad.

Los invito entonces a recorrer las páginas de nuestro Reporte de Sustentabilidad y aprovecho esta ocasión para agradecer a todas las personas que nos ayudan a construir, juntos, una empresa comprometida con un mejor futuro para todos.




Luis A. Pagani
Presidente de Grupo Arcor

MENSAJE DEL GERENTE CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD

Este año Grupo Arcor dio un paso más en alinear la rendición de cuentas a la gestión sustentable del negocio. El Reporte de Sustentabilidad 2017 sigue la estructura de los compromisos que conforman a la Política de Sustentabilidad Arcor, informando los avances logrados en los temas asumidos como prioritarios para el grupo.

De esta forma, en el primer capítulo se presentan los avances en la gobernanza, gestión y monitoreo de la sustentabilidad, con 820 iniciativas incluidas en 13 Planes Operativos del grupo, y más de 3.000 colaboradores alcanzados por objetivos de sustentabilidad.

Luego, el Reporte hace un recorrido por la cadena de valor de Grupo Arcor, y el trabajo conjunto realizado en cada eslabón con todas aquellas personas que contribuyen a construir una empresa sustentable. Este año se siguió profundizando el Programa de Agro Sustentable, que abarca 12 insumos clave y más de 1.3 millones de toneladas de materia prima producidas; 20 Comités de Relaciones con la Comunidad continuaron su labor de gestionar los impactos de la empresa en las localidades donde opera para impulsar el desarrollo integral de las comunidades; y se continuó impulsando la logística sustentable a partir de 102 iniciativas de sustentabilidad desarrolladas en 7 Centros de Distribución, entre otros avances.

El capítulo de Cuidado del Ambiente presenta las prácticas de conservación ambiental, con foco en los temas más significativos para el negocio de la compañía: agua, energía y materiales de empaque. Cabe destacar el caso de energía renovables y el de

basura cero a través del cual se logró más de 70% de reducción en los kg. de residuos enviados a enterramiento por toneladas producidas desde 2014.

En cuanto al respeto y protección de los Derechos Humanos y Laborales, este año Grupo Arcor adhirió a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, reforzando su compromiso con la equidad de género. Por otra parte, en el marco del Programa de Compras Inclusivas Responsables, se destinaron más de \$12.000.000 en pos de la inclusión económica y social de proveedores con menos oportunidades de acceder al mercado a la cadena de abastecimiento de Grupo Arcor.

Por último, se informan los avances logrados este año en el marco de la estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable, que representa un paso adelante en la sistematización de todas las iniciativas que venía realizando la empresa para fomentar la vida activa, y trabajar sobre la composición de sus productos, a partir del desarrollo del Sistema de Perfiles Nutricionales Arcor (SPNA).

En cada uno de los capítulos se presenta la mirada de expertos en el tema, que comparten su visión de los asuntos prioritarios para Grupo Arcor, aportando el contexto más amplio de sustentabilidad en el cual opera la empresa y su contribución para la mejora continua.

A su vez, siguiendo las mejores prácticas en materia de transparencia y rendición de cuentas, este año se migró a los nuevos Estándares GRI (por sus siglas en inglés *Global Reporting*



Initiative), actualmente el marco de referencia a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización.

Agradecemos a todo el equipo de Grupo Arcor que hizo posible la elaboración de esta publicación, y dejamos un canal de diálogo abierto para recibir comentarios y sugerencias y así continuar enriqueciendo la comunicación y gestión sustentable de la compañía a futuro.

Claudio Giomi

Gerente Corporativo de Sustentabilidad



ARCOR, UNA EMPRESA SUSTENTABLE

////////////////////////////////////

CAPÍTULO 1

ARCOR, UNA EMPRESA SUSTENTABLE



I.1 ACERCA DE GRUPO ARCOR

pág. 9

I.2 GESTIÓN SUSTENTABLE

pág. 19

I.3 CERCANÍA Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

pág. 25

I.4 COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

pág. 27

ARCOR, UNA EMPRESA SUSTENTABLE

820
INICIATIVAS
EN 13 PLANES
OPERATIVOS DE SUSTENTABILIDAD



35 SITIOS
CON OHSAS 18001
CERTIFICADA



ÍNDICE DE
**CALIDAD COMERCIAL Y
SUSTENTABILIDAD**
EN PROVEEDORES



40 SITIOS
CON ISO 14001 CERTIFICADA



COMITÉ CORPORATIVO
DE SUSTENTABILIDAD
Y COMITÉS LOCALES EN
BRASIL Y CHILE



MÁS DE
3.000
COLABORADORES
ALCANZADOS POR OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDAD



**1ER INGENIO
AZUCARERO**
CON CERTIFICACIÓN
BONSUCRO DE ARGENTINA



38
INDICADORES
EN SCORECARD
DE SUSTENTABILIDAD



MÁS DE
101 MILLONES
DE PESOS EN INVERSIÓN SOCIAL Y
GESTIÓN DE IMPACTOS COMUNITARIOS



MATRIZ DE RIESGOS Y
**OPORTUNIDADES
DE SUSTENTABILIDAD**



I.I ACERCA DE GRUPO ARCOR

Grupo Arcor nació en 1951 en la ciudad de Arroyito en Córdoba, Argentina, con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo.

Con un crecimiento sostenido, la compañía se consolidó en un grupo industrial integrado por tres unidades de negocio: **Alimentos de consumo masivo, Agronegocios y Packaging.**

A través de la promoción de una gestión sustentable, hoy es el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en el mundo.



EMPRESAS DE GRUPO ARCOR



ZUCAMOR SE SUMA A GRUPO ARCOR



En 2017 Grupo Arcor adquirió el 100% de la empresa Zucamor, única productora argentina de envases integrados con producción de papeles vírgenes y reciclados.

A través de esta adquisición, el Negocio Packaging incorpora a su cartera la fabricación de Papeles de Fibra Virgen, Papel Bolsero y Bolsas de Papel y se convierte en uno de los mayores productores de papel reciclado del país y Sudamérica.

CONOCIENDO A GRUPO ZUCAMOR



3 UNIDADES DE NEGOCIO

Envases de Cartón Corrugado, Papel y Bolsas.



6 PLANTAS INDUSTRIALES

Planta San Juan (cartón corrugado), Planta San Luis (bolsas industriales), Planta Mendoza (papel reciclado), Planta Quilmes (cartón corrugado), Planta Ranelagh (papel reciclado y cartón corrugado), y Planta Misiones (papeles de fibra forestal).



VIVERO FORESTAL (Planta Misiones)

Se producen plantines de dos especies exóticas (pino taeda y pino elliotti), y de más de treinta especies nativas, disponibles para venta, uso en plantaciones propias, Programa de Fomento Forestal con productores de la zona, y donaciones.



RESERVA NATURAL Y CULTURAL

Se encuentra dentro de la Reserva de Biósfera Yabotí (Misiones, Argentina), conformada por bosques nativos en un alto grado de conservación que cuenta con el asentamiento de comunidades originarias.

CARTOCOR + ZUCAMOR



ENVASES FLEXIBLES

12.000
TONELADAS ANUALES



MATERIAL DE EMBALAJE

GRAN VERSATILIDAD EN LA OFERTA DE SOLUCIONES



BOLSAS DE PAPEL

110
MILLONES



CARTÓN CORRUGADO

900 MILLONES M²
ANUALES DE FABRICACIÓN



PAPEL RECICLADO

170.000
TONELADAS



PAPEL VIRGEN

PRINCIPAL FABRICANTE INTERNO PARA EMBALAJES



DESARROLLOS FORESTALES

23.000
HECTÁREAS PROPIAS



CARTULINA



IMPRESIÓN CON CALIDAD OFFSET

GRUPO ARCOR EN EL MUNDO









- PRESENCIA EN MÁS DE 120 PAÍSES.
- U\$S 270 MILLONES EN EXPORTACIONES.

OFICINAS COMERCIALES


América del Norte

-  Miami, Estados Unidos
-  D.F., México

América del Sur

-  Buenos Aires, Argentina (Oficina Central)
-  Córdoba, Argentina (Oficina Central)
-  Caracas, Venezuela
-  Bogotá, Colombia
-  Guayaquil, Ecuador
-  Santa Cruz de la Sierra, Bolivia
-  Asunción, Paraguay
-  Montevideo, Uruguay

Europa

-  Barcelona, España

Asia

-  Shanghái, China



PRINCIPALES DATOS ECONÓMICOS

A fin de 2017, Grupo Arcor registró un incremento en ventas del 14,2% respecto del año anterior. Los resultados del año atribuibles a los Accionistas de la Sociedad, los cuales ascienden a 386,8 millones de pesos, son producto de las estrategias implementadas, las cuales tuvieron en cuenta la situación particular de cada país en los cuales se opera.

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS ¹	2017 (millones de pesos)	2016 (millones de pesos)
Ventas netas	48.420,0	37.812,2
Gastos de comercialización y administración	11.379,8	9.095,4 ⁵
Sueldos, jornales y cargas sociales	13.106,1	9.805,9 ⁵
Inversión en bienes de uso y otros activos	1.957,9	1.549,9
EBITDA	4.783,4	3.843,2⁵
Total de Impuestos ²	2.025,2	1.809,7
<i>Impuestos directos</i>	1.028,0	842,9
<i>Impuestos, tasas y contribuciones</i>	201,9	128,0
<i>Impuesto a las ganancias ³</i>	795,3	838,8
Ganancia Neta del Ejercicio	386,8	454,1⁵
Pago a proveedores de capital	2.140,8	1.562,9⁵
Capitalización Total ⁴	21.905,6	14.025,8
<i>Patrimonio neto</i>	5.398,3	4.521,5
<i>Préstamos No Corrientes</i>	12.310,0	5.612,2
<i>Préstamos Corrientes</i>	4.197,3	3.892,1

¹ Todas las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos, excepto donde se indique lo contrario.

² Desglose de impuestos por país (en millones de pesos): Argentina 1.843,9 - Bolivia 18,4 - Brasil 38,4 - Chile 61,4 - China 0,1 - Colombia 0,2 - Ecuador 4,4 - España (2,6) - Estados Unidos 12,3 - México 14,9 - Paraguay 9,7 - Perú 2,3 - Suiza 0,7 - Uruguay 21,1.

³ Incluye impuestos diferidos.

⁴ Incluye Patrimonio Neto y el total de Préstamos Financieros del Grupo.

⁵ Los datos reportados en este Reporte difieren a los de los reportes anteriores debido a una actualización en la información comparativa.

Para más información, ver la Memoria y Balance General 2017 de Grupo Arcor disponible en www.arcor.com

FILOSOFÍA CORPORATIVA

Conformada por la Visión, Misión y los Valores, la Filosofía Corporativa de Grupo Arcor es una guía inspiradora para que todos quienes forman parte de la empresa aporten a la construcción de una empresa sustentable.



Visión

Ser una empresa líder de alimentos y golosinas en Latinoamérica y reconocida en el mercado internacional, destacándonos por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos negocios.



Misión

Brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar de alimentos y golosinas de calidad, ricos y saludables, transformando así sus vínculos cotidianos en momentos mágicos de encuentro y celebración.



Nuestros Valores

DIVERSIDAD

Sabemos que la diversidad enriquece nuestra mirada del mundo. Por eso, fomentamos una cultura interna diversa, en la que la integración de visiones diferentes es una oportunidad de crecimiento.

INTEGRIDAD

Logramos resultados a través de una conducta transparente, coherente y responsable.



VÍNCULOS HUMANOS

Creemos que crecer sólo es posible mediante vínculos de confianza. Por eso, promovemos un clima colaborativo y de cercanía entre quienes trabajan en la empresa y con la comunidad en la que desarrollan su vida cotidiana.

CERCANÍA Y COMPROMISO CON LA CADENA DE VALOR

Somos una compañía cercana y comprometida con toda la cadena de valor que va desde proveedores, colaboradores y accionistas hasta clientes, consumidores y comunidad en general. Estamos convencidos de que crecemos si todos crecen.

CULTURA INTERNA DE EMPRENDEDORES

Promovemos una cultura interna de emprendedores generando el ámbito que estimula la iniciativa cuidando los recursos. Valoramos y reconocemos el trabajo en equipo, el conocimiento teórico y práctico, y la intuición obtenida a través de la experiencia.

CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

El **Código de Ética y Conducta** de Grupo Arcor establece los Valores, Principios Éticos y Normas de Conducta que orientan la actuación de todos los colaboradores y garantizan la sustentabilidad de la compañía. Es entregado al 100% de las personas que integran la empresa y se encuentra disponible tanto en la Intranet Corporativa como así también en la web institucional. Además, con el fin de promover el cumplimiento de los estándares éticos definidos, se desarrolló un curso *e-learning* de cursada obligatoria para todos los colaboradores.

El **Comité de Ética y Conducta** está a cargo del análisis de las situaciones de incumplimiento del Código. Durante 2017, se reunió 12 veces y resolvió 91 casos recibidos a través de la Línea Ética¹ (52 denuncias y 39 consultas). El 57% de los casos

se refirieron a relaciones con proveedores y clientes, el 26% a relaciones socio-laborales, el 9% a temas ambientales y de relaciones con la comunidad, y el 8% restante a otros temas comprendidos dentro del Código. Todos fueron resueltos a través de los procesos establecidos que garantizan la confidencialidad de datos. Por otra parte, se recibieron 4.056 Declaraciones de Conflictos de Interés, de las cuales 17 manifestaron tener alguna situación para informar que fueron analizadas por el área de Auditoría Interna y resueltas por el Comité. En 2017 no hubo denuncias o incidentes relacionados a los Derechos del Niño.



¹ La Línea Ética es administrada por la Gerencia de Auditoría Interna y se encuentra a disposición de todos los colaboradores, proveedores y clientes de Grupo Arcor.

NUESTROS NEGOCIOS

ALIMENTOS DE CONSUMO MASIVO

ALIMENTOS



7
PLANTAS
INDUSTRIALES

PRINCIPAL EMPRESA
DE **ALIMENTOS**
DE ARGENTINA

97
INICIATIVAS EN
SUSTENTABILIDAD

FOCO
Abastecimiento sustentable.

Categorías: mermeladas, dulces sólidos, salsas, tomates, conservas de vegetales, frutas y pescados, postres, bebidas, jugos en polvo, premezclas, polentas, aderezos, dulce de leche, aceites y saborizadores con bolsa para horno.



GOLOSINAS



EMPRESA
**MÁS IMPORTANTE
DE LA REGIÓN**
EN CAPACIDAD PRODUCTIVA, VOLUMEN,
VENTAS Y DESARROLLO MARCARIO

1 ER
PRODUCTOR
MUNDIAL
DE CARAMELOS DUROS

163
INICIATIVAS EN
SUSTENTABILIDAD

FOCO
Equidad de género.

Categorías: caramelos (reellenos, duros, ácidos, colados y blandos), caramelos de leche, caramelos de goma, chupetines, gomas de mascar (con y sin azúcar), chicles globo, turrone, pastillas, marshmallows, frutos secos y semillas.



CHOCOLATES Y HELADOS



Categorías: tabletas, bombones y bocaditos, confitados, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales.

LÍDER ACTUAL
DEL MERCADO
ARGENTINO



Categorías: copas, cucuruchos, palitos de agua, cremas bañadas con chocolate, bombones helados y postres helados.

69

INICIATIVAS EN
SUSTENTABILIDAD

FOCO

Reducción del uso del material de empaque.



GALLETAS, SNACKS Y CEREALES



BAGLEY
LATINOAMÉRICA S.A.
JOINT VENTURE CON
GRUPO DANONE

EMPRESA LÍDER
EN GALLETAS,
ALFAJORES Y CEREALES
EN LA REGIÓN

LANZAMIENTO
DE MÁS DE
35
PRODUCTOS NUEVOS
AL AÑO

133

INICIATIVAS EN
SUSTENTABILIDAD

FOCO
Reducción de consumo
de gas.

Categorías: cereales, *snacks*, *crackers*, galletas de cereal, galletas surtidas, rellenas, dulces secas, productos navideños, obleas, alfajores y barras de cereal.



AGRONEGOCIOS



OBJETIVO: AGREGAR VALOR A PROCESOS AGROINDUSTRIALES PARA BRINDAR SOLUCIONES A DIFERENTES INDUSTRIAS

FORTALEZA:
INTEGRACIÓN VERTICAL

5

UNIDADES PRODUCTIVAS

ENERGÍA RENOVABLE
11 MW GENERADOS EN LA PROVIDENCIA

7

TAMBOS MODELO

106

INICIATIVAS EN SUSTENTABILIDAD

FOCO

Reducción de IFI por mejoras en las condiciones de entorno de trabajo.

1^{ER} PRODUCTOR
DE HARINA DE MAÍZ DEL PAÍS

1.500.000 tn
DE CAÑA DE AZÚCAR MOLIDA POR AÑO

1.700 tn
DE MAÍZ MOLIDAS POR DÍA

Produce: azúcar, fructosa, maltosa, glucosa, almidón de maíz, nutrición animal, leche, sémola, alcohol etílico de cereales, harina de maíz y aceite de maíz, entre otros.



PACKAGING

MAYOR PRODUCTOR DE
**PAPEL RECICLADO
DE ARGENTINA**
Y UN IMPORTANTE
REFERENTE EN SUDAMÉRICA

LÍDER ARGENTINO
EN LA PRODUCCIÓN DE
**CARTÓN
CORRUGADO**

10% DE LA PRODUCCIÓN PARA
NECESIDADES INTERNAS
90% DE LA PRODUCCIÓN PARA
TERCEROS MERCADOS

12.000 tn
DE PACKAGING
FLEXIBLE

106
INICIATIVAS EN
SUSTENTABILIDAD

FOCO

Equidad de género e inclusión
laboral de personas con discapacidad.

18
UNIDADES
PRODUCTIVAS

110 MILLONES
DE BOLSAS DE PAPEL

**AUTOABASTECIMIENTO
DE INSUMOS ESTRATÉGICOS**

Produce: cartón corrugado, papel
reciclado, papel virgen, envases de
cartulina, bolsas de papel, envases
flexibles, extrusión de plásticos y
bioplásticos, material POP y
forestación.



I.2 GESTIÓN SUSTENTABLE

POLÍTICA DE SUSTENTABILIDAD

Grupo Arcor promueve la creación de valor económico, social y ambiental en el largo plazo, gestionando los riesgos y maximizando las oportunidades derivadas del negocio y su entorno.

Es por esto que impulsa iniciativas para cuidar el agua, respetar y proteger los Derechos Humanos y Laborales, hacer eficiente el consumo de energía y de los materiales de empaque, y promover la vida activa y alimentación saludable, que enmarca dentro de los compromisos de su **Política de Sustentabilidad**.



ESTRATEGIA 2020

Objetivo: Incrementar el valor corporativo a través de la gestión y gobierno sustentable de los negocios por medio de tres pilares de acción:

IDENTIDAD SUSTENTABLE



Que busca fortalecer la identidad de la compañía, basándola en los valores y la cultura de Grupo Arcor como elementos diferenciadores.

CONTINUIDAD OPERACIONAL



Para garantizar la continuidad de las operaciones del grupo a través de una gestión sustentable de todos los procesos.

CRECIMIENTO DE LA DEMANDA



A través de modelos y estrategias de negocio, productos y marcas para generar vínculos sustentables.

GOBERNANZA

Grupo Arcor cuenta con una estructura regional que conforma un sistema de gestión y gobierno de la sustentabilidad.

COMITÉ CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD	COMITÉS DE SUSTENTABILIDAD EN BRASIL Y CHILE	GERENCIA CORPORATIVA DE SUSTENTABILIDAD
Principal órgano decisorio liderado por el Presidente y conformado por la máxima conducción de la compañía. Entre sus principales funciones se encuentran: asesorar en los aspectos relacionados a la sustentabilidad, identificar y analizar riesgos y oportunidades de impacto, establecer prioridades e implementar políticas, estrategias y acciones corporativas; y evaluar el desempeño de la empresa.	Conformados por los Gerentes Generales de cada país y sus reportes directos. Su principal objetivo es el de coordinar los componentes de los Planes de Sustentabilidad locales en el marco de la Estrategia de Sustentabilidad corporativa.  	Fuente de información e impulso para la innovación en las prácticas de sustentabilidad, que facilita y brinda asesoría técnica a las distintas áreas de la empresa, realiza el planeamiento, coordinación y seguimiento de los planes y proyectos y monitorea la implementación de la Estrategia y cumplimiento de la Política de Sustentabilidad.

A lo largo de 2017, los Comités realizaron 8 reuniones en total: **4 de Comité Corporativo y 2 específicas en cada país.**

El Comité de Brasil fue sede de una de las reuniones corporativas, en donde el órgano local tuvo la oportunidad de presentar los avances en materia de inclusión y residuos a través de los proyectos “Programa Arcor Inclusiva”, “Lixo Cero” y “Cooperativa Antônio da Costa Santos”.

Por su parte, el Comité de Chile ha trabajado intensamente para consolidar en su país una gestión sustentable y desarrollar acciones que contribuyan a generar valor en las comunidades donde la compañía está presente. Para compartir el trabajo realizado, miembros del Comité presentaron en un Encuentro de Líderes su experiencia y avances a partir de acciones concretas por medio de tres casos de éxito: Club del Emprendedor, Fundación Arcor Chile y Planta Bicentenario.



MONITOREO

Grupo Arcor cuenta con un *Scorecard* de Sustentabilidad ² que permite medir e informar, a través de 38 indicadores, el progreso de los últimos 6 años en el cumplimiento de los compromisos asumidos con la sustentabilidad.

PLANIFICACIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD EN LOS NEGOCIOS

Desde el Comité Corporativo de Sustentabilidad se lideran proyectos que impactan en todos los negocios, como el Programa Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad, Proyecto de Equidad de Género y Proyecto Convivencia Generacional, Políticas de Abastecimiento (Programa Agro Sustentable, Índice de Calidad Comercial y Sustentabilidad en Proveedores, y Abastecimiento de Papel Sustentable) y programas vinculados al uso eficiente de la energía y los recursos naturales.

Asimismo, cada negocio realiza anualmente su Plan Operativo de Sustentabilidad (POS) compuesto por iniciativas de trabajo y gestión que responden a los compromisos asumidos por Grupo Arcor con el desarrollo sustentable. Para ello, toman como insumos la Política de Sustentabilidad, las iniciativas del Comité Corporativo de Sustentabilidad, su Matriz de Riesgos y Oportunidades y

los indicadores del *Scorecard* para definir las acciones que compondrán el POS del año.

Los POS se gestionan a través de una plataforma Sharepoint, herramienta que permite administrar el ciclo de vida de los proyectos de sustentabilidad, validar cada iniciativa, facilitar su desarrollo, seguimiento y evaluación histórica a través de reportes y gráficos en línea. En 2017, 10 negocios del grupo y 3 áreas corporativas impulsaron 820 iniciativas ².



² A lo largo del Reporte se identifican con este símbolo los indicadores que forman parte del *Scorecard* de Sustentabilidad.

RECONOCIMIENTOS A LA GESTIÓN SUSTENTABLE



PREMIOS APSAL.

El Programa Escuela en Movimiento, implementado por Fundación Arcor Argentina, Fundación Arcor Chile e Instituto Arcor Brasil, fue **ganador** en la categoría “Hábitos Saludables”.

RANKING DE REPUTACIÓN CORPORATIVA, CLARÍN.

1º puesto en la octava edición del Ranking MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), que mide el reconocimiento que hacen de una empresa sus principales grupos de interés.

RANKING MERCO 2017



Los 10 ganadores. De izquierda a derecha: Diego Prieto (Toyota), Federico Pavesi (Google), Cristian Hiraldo (Coca-Cola), Joaquín Masera (Unilever), Miguel Rodríguez (Arcor), Luis Aguero (Merco), Carlos Llorente (Unilever), Sergio Guber (Unilever), Sergio Guber (Unilever) y Sergio Guber (Unilever).

INVESTIGACIÓN EXCLUSIVA

El ranking de las 100 empresas con mejor reputación en el país

Medición. Arcor, Google y Unilever son líderes por segundo año. Detrás figuran Toyota y Quilmes, dice un estudio que procesó casi 11.000 encuestas.

La reputación en general es estable y viene más de activar tendencias que de señalar grandes cambios.

El estudio se realizó en la ciudad de Buenos Aires, con la participación de 11.000 encuestados. El estudio se realizó en la ciudad de Buenos Aires, con la participación de 11.000 encuestados. El estudio se realizó en la ciudad de Buenos Aires, con la participación de 11.000 encuestados.



PREMIOS PRESTIGIO, ÁMBITO FINANCIERO.

1º puesto en el Ranking de Prestigio Empresarial y en el Ranking de Sustentabilidad.

RANKING MERCO 2016

El top 10 de empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo 2016

RANK	UNILEVER	COCA-COLA	BRUNO	GOOGLE	NATURA	COMISIÓN	TOYOTA	MERCEDES-BENZ	ARCOR
Ranking 2016	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ranking 2015	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Producción	10.000	9.107	7.385	7.064	7.064	7.064	7.064	7.064	7.064
Rank	1	2	3	4	5	6	7	8	9

RANKING “LAS 100 EMPRESAS MÁS RESPONSABLES Y CON MEJOR GOBIERNO CORPORATIVO”, CLARÍN.

1º puesto en el Ranking Merco de Responsabilidad y Gobierno Corporativo, que evalúa la imagen de las empresas en relación a su rol en la comunidad, su comportamiento ético y la transparencia en la conducción ejecutiva.

RANKING DE IMAGEN, REVISTA APERTURA.

1º puesto para Arcor, destacando los siguientes atributos: "Confiabilidad de sus productos", "Ética y transparencia en sus negocios", "Trayectoria", e "Inversión y producción en el país".



RANKING DE PRESTIGIO EMPRESARIO, PRENSA ECONOMICA.

Arcor elegida como la **empresa más prestigiosa**, destacando entre sus atributos la "Responsabilidad Social Empresaria". Además, Luis Pagani, presidente del grupo, fue elegido una vez más como el **empresario de mayor prestigio** en la Argentina.

PREMIOS CCIFA

Fundación Arcor fue reconocida por la Cámara de Comercio e Industria Franco-Argentina (CCIFA) por su labor en Argentina.



PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL.

Walther Pérez, Gerente General de Arcor Alimentos Bolivia, recibió el **premio a la Excelencia Empresarial** Paul Harris que reconoce la labor de las más grandes empresas y empresarios que apuestan por la Responsabilidad Social Empresarial y el compromiso con el desarrollo humano y ambiental.

PREMIO AL LIDERAZGO SOSTENIBLE.

2° puesto para Arcor por su Reporte de Sustentabilidad 2016, en la V Edición del premio otorgado por la Cámara de Comercio Argentino-Británica.



PREMIOS EIKON, REVISTA IMAGEN.

9 reconocimientos a la excelencia en comunicación institucional. Entre los casos galardonados se encuentran: Mes del Celíaco, el 65° Aniversario, la Muestra Homenaje "Kioscos Argentinos", el Kit de Comunicación Institucional 2016 integrado por la 56° Memoria y Estados Financieros, el Cuadrúptico Institucional y el 12° Reporte de Sustentabilidad. Fundación Arcor Argentina, Fundación Arcor Chile e Instituto Arcor Brasil, recibieron, por el "Programa Escuela en Movimiento", un premio Eikon Plata en la edición nacional y un Eikon Oro en la edición Córdoba. También, fueron merecedoras del Eikon Plata en la edición Córdoba por su Informe Regional de Inversión Social.

PREMIO CIUDADANÍA EMPRESARIA.

Arcor ganó la **categoría de "Comunidades"** del Premio de la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Argentina (AmCham) por su estrategia de Relaciones con la Comunidad y la contribución con el desarrollo de las comunidades donde opera.



PREMIO INFONEGOCIOS, INFONEGOCIOS.

Arcor obtuvo el premio a la empresa con **"Mejor RSE"**.



I.3 CERCANÍA Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS



CONSUMIDORES

321 PRODUCTOS

LIBRES DE GLUTEN.

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EN
REDES SOCIALES A CONSUMIDORES
SOBRE **DERECHOS DEL NIÑO**.

PROYECTO PUENTE PARA
DESARROLLAR PROPUESTAS DE
**CREACIÓN DE VALOR
PARA CONSUMIDORES
DE BAJOS INGRESOS**.

CLIENTES

SINERGIA DE CONTENEDORES
CON **EMPRESA RENAULT**:

- 100 VIAJES.
- 45.500 KM.
- 15.000 L DE GAS OIL.

**102 INICIATIVAS DE
SUSTENTABILIDAD**
EN 7 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN.

250 CLIENTES
MINORISTAS CAPACITADOS.

COLABORADORES

INCLUSIÓN LABORAL DE
**272 PERSONAS CON
DISCAPACIDAD**
EN **ARGENTINA, BRASIL Y CHILE**.

**60% DE PARTICIPANTES
MUJERES** EN EL PROGRAMA DE
JÓVENES EMPRENDEDORES.

385.751 HORAS
DE CAPACITACIÓN
A COLABORADORES.

PROVEEDORES

MÁS DE
300 PROVEEDORES
EVALUADOS BAJO EL **ÍNDICE
DE CALIDAD COMERCIAL Y
SUSTENTABILIDAD**.

9.869 PROVEEDORES
FIRMANTES DE LA CARTA DE LOS
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA
UNA GESTIÓN RESPONSABLE.

PROGRAMA DE
**COMPRAS INCLUSIVAS
RESPONSABLES**.



////// ACCIONISTAS

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

INFORME SOBRE
EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL
CÓDIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO.

MEMORIA Y ESTADOS CONTABLES.

////// COMUNIDAD

\$ 101.022.578

DESTINADOS A INVERSIÓN
SOCIAL Y GESTIÓN DE IMPACTOS
COMUNITARIOS.

1.650.000 KG.

DE PRODUCTOS DONADOS.

20 COMITÉS

DE RELACIONES CON LA
COMUNIDAD.

////// GOBIERNO Y SOCIEDAD

PARTICIPACIÓN EN
72 ORGANIZACIONES EMPRESARIAS.

TRABAJO ARTICULADO CON LA
SEPYME DEL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN PARA LA
CAPACITACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES.

COLABORACIÓN CON DISTINTOS
ÓRGANOS DEL GOBIERNO NACIONAL CON EL OBJETO
DE **RELEVAR OBSTÁCULOS AL COMERCIO INTERNACIONAL Y LOGRAR UNA SIMPLIFICACIÓN BUROCRÁTICA.**

////// PRENSA Y LÍDERES DE OPINIÓN

61 NOTAS EN MEDIOS
DE COMUNICACIÓN SOBRE EL
COMPROMISO DE GRUPO ARCOR CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE.




PRESENCIA EN
19 RANKINGS Y PREMIOS.

137 MIL FANS
EN LA **FAN PAGE OFICIAL**
DE FUNDACIÓN ARCOR.

I.4 COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

¿QUÉ SON LOS ODS?

En septiembre de 2015, los 193 Estados miembros de la Organización de Naciones Unidas adoptaron la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que incluye 17 Objetivos con 169 metas que abarcan las esferas económica, social y ambiental, con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la paz y prosperidad para todos.

 **193** ESTADOS  **17** OBJETIVOS  **169** METAS

Desde Grupo Arcor se consideró una oportunidad única para alinear, priorizar y potenciar el impacto que genera. Es por esto que con su gestión:

CONTRIBUYE CON

46

DE LAS 169 METAS DE LOS ODS

APORTA A LOS

17 ODS

CON INICIATIVAS IMPULSADAS A LO LARGO DE TODA LA CADENA DE VALOR

ODS PRIORITARIOS³

Se establecieron 11 ODS prioritarios para la Estrategia de Sustentabilidad 2020 considerando a los compromisos específicos y generales asumidos con el desarrollo sustentable dentro de la Política.



³ Los 17 ODS de Naciones Unidas están identificados con un código numérico para facilitar su comprensión y uso a nivel global.

COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)



PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE, EL EMPLEO PLENO Y PRODUCTIVO Y EL TRABAJO DECENTE PARA TODOS

La empresa asume un compromiso explícito con el respeto y la protección de los Derechos Humanos y Laborales y cuenta con un proceso de debida diligencia que abarca: una matriz de riesgos y oportunidades, mecanismos de reclamación, y la incorporación de este compromiso en la planificación de sus negocios, la evaluación del desempeño de los colaboradores, y en el sistema de monitoreo y control.

De las 820 iniciativas de sustentabilidad incluidas en los POS 2017, el 37% estuvieron vinculadas al compromiso con los Derechos Humanos y Laborales, impulsando proyectos para asegurar el crecimiento económico y trabajo decente en toda la cadena de valor.



GARANTIZAR MODALIDADES DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES

El compromiso con la producción y el consumo responsable se encuentra plasmado en la Visión, los Valores, el Código de Ética y Conducta, y la Política de Sustentabilidad que guían el accionar de Grupo Arcor en todo el mundo.

A partir de las diversas iniciativas llevadas a cabo en este marco estratégico, el grupo contribuye con las metas establecidas por este ODS para lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales; disminuir la generación de desechos; adoptar prácticas sostenibles y contribuir a que las personas tengan información para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.





DESARROLLO SUSTENTABLE EN CADENA DE VALOR



CAPÍTULO 2

DESARROLLO SUSTENTABLE EN CADENA DE VALOR



2.1 EL COMPROMISO CON LA CADENA DE VALOR DE LUIS ULLA

pág. 31

2.2 COMPROMISO GENERAL CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE

pág. 33

2.3 LA CADENA DE VALOR DE GRUPO ARCOR

pág. 34

2.4 ABASTECIMIENTO

pág. 35

2.5 SUSTENTABILIDAD EN LAS OPERACIONES

pág. 46

2.6 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

pág. 52

2.7 CONSUMIDORES. VÍNCULOS CERCANOS Y RESPONSABLES

pág. 58

2.8 EL ÚLTIMO ESLABÓN DE LA CADENA

pág. 63

2.1 EL COMPROMISO CON LA CADENA DE VALOR

Luis Ulla*, reflexiona acerca de las últimas tendencias en el tema, y la contribución y los desafíos de Grupo Arcor en la gestión sustentable de su cadena de valor.



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE QUE LAS EMPRESAS TRABAJEN EN EL EMPODERAMIENTO DE SU CADENA DE VALOR? ¿CUÁLES SON LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS A NIVEL INTERNACIONAL Y EN NUESTRA REGIÓN SOBRE ESTE TEMA?

El compromiso con el pleno involucramiento de sus cadenas de valor, es hoy una de las más destacadas tendencias que las empresas de alimentación han adoptado en materia de sustentabilidad. Cuando apenas hayamos completado la segunda década del siglo XXI, el grupo de las líderes tendrá un alto porcentaje de sus sistemas de aprovisionamiento, acopio, logística y distribución operando de una manera mucho más sostenible que como lo hacían hace sólo 10 años.

Y esto es una muy buena noticia ya que, tal vez, el mayor potencial de una empresa para crear mejores y más abarcativas formas de valor compartido, resida en el alcance final de su cadena de valor. Cuando una compañía, basada en convicciones ciertas y profundas, decide utilizar todo su poder de tracción para alinearla en el paradigma del desarrollo sustentable, y ejercer su liderazgo mostrando que una gestión innovadora basada en valores es sinérgica a la mejor relación posible entre ella, la sociedad y el ambiente a los que pertenece, existe una gran posibilidad de liberar una energía verdaderamente transformadora.



¿CÓMO CONTRIBUYE GRUPO ARCOR AL DESARROLLO DE SU CADENA DE VALOR?

Arcor, con sus prácticas de plena integración de la cadena de valor a una gestión responsable, se ha tornado en una de las compañías líderes y de las más admiradas de la región. No sólo porque lo hace de una manera muy concreta, planificada y efectiva, sino que, al hacerlo, inspira y contagia en el sistema empresarial, una atmósfera de entusiasmo que provoca y amplía las fronteras de lo que se creía posible. Es decir, que Arcor no sólo va más lejos, sino que ayuda a muchos a creer que es viable hacerlo. La transparencia que instala en toda la rendición de cuentas de sus procesos, se torna con el tiempo en una rúbrica personal distintiva, que confirma la credibilidad que su forma de hacer las cosas construye cotidianamente.



¿CUÁLES SON LOS GRANDES DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS COMO GRUPO ARCOR EN ESTA TEMÁTICA?

La humanidad y el planeta, como un todo vinculado e interdependiente, enfrentan una serie de desafíos concretos que, de no resolver, serán de un costo incalculable. Uno de los principales, y lo es ya en la actualidad, es la posibilidad de satisfacer una creciente demanda de alimentos saludables, de calidad, accesibles, y producidos de forma responsable y sustentable. El desafío ético que representa disponer de comida accesible para todos los habitantes de la Tierra, es un objetivo que reclama mucha más atención que la prestada en el siglo XX. Pero ahora, se le debe sumar un desafío ambiental no menor: alimentos accesibles y producidos de manera sustentable. Así se sintetiza el reto al logro eficiente de un modelo de gestión responsable de la industria alimenticia.



* LUIS ALBERTO ULLA

Licenciado en Trabajo Social, Especialista en Responsabilidad Social y Gestión Sustentable de Negocios y Organizaciones. Gerente de Fundación Arcor de 1994 a 2000. Fundador y actual Director de I+D del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria – IARSE, y miembro de Consejo Consultivo Internacional del Instituto Ethos de Brasil. Dirigió el equipo interdisciplinario creador de los Indicadores IndicAGRO. Docente de gran trayectoria, actualmente se desempeña como Coordinador y Docente de Ética, Desarrollo Personal, y Responsabilidad Social y Profesional de la Universidad Nacional de Córdoba, y en diversos posgrados a nivel nacional. En los últimos 15 años dictó más de 1.200 charlas y talleres, llegando a más de 30.000 personas.



2.2 COMPROMISO GENERAL CON EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Para Grupo Arcor el desarrollo económico debe estar en armonía con el bienestar, la inclusión social y con la valorización, conservación y cuidado del ambiente.

Es por ello, que Grupo Arcor se compromete a:



1

ESTABLECER UNA GESTIÓN SUSTENTABLE DE LOS PROCESOS, BASADA EN **UN EQUILIBRIO** ENTRE LAS DIMENSIONES **ECONÓMICAS, SOCIALES Y AMBIENTALES**.

2

PROMOVER EL **DESARROLLO INTEGRAL DE LAS COMUNIDADES** EN LAS QUE ACTÚA Y CONTRIBUIR CON EL **DESARROLLO SUSTENTABLE DE LAS REGIONES** EN LAS QUE OPERA.

3

APOYAR Y RESPETAR LA **PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS** DENTRO DE SU ÁMBITO DE INFLUENCIA, ASEGURÁNDOSE DE NO SER CÓMPlices EN CASOS DE VIOLACIONES A ESTOS DERECHOS.

4

FACILITAR Y PATROCINAR ACCIONES Y PROYECTOS PARA LA PROMOCIÓN DE LA **SUSTENTABILIDAD Y DEL DESARROLLO HUMANO**.

5

APLICAR LAS MEJORES PRÁCTICAS DE CONSERVACIÓN AMBIENTAL, MINIMIZANDO Y COMPENSANDO LOS IMPACTOS DE NUESTRAS OPERACIONES.

6

PROMOVER PROGRAMAS DE SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN, BUSCANDO CONCIENTIZAR A CADA MIEMBRO DE LA EMPRESA Y A TODA LA CADENA DE VALOR, COMO AGENTES ACTIVOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA **CULTURA CORPORATIVA COMPROMETIDA CON LA SUSTENTABILIDAD**.

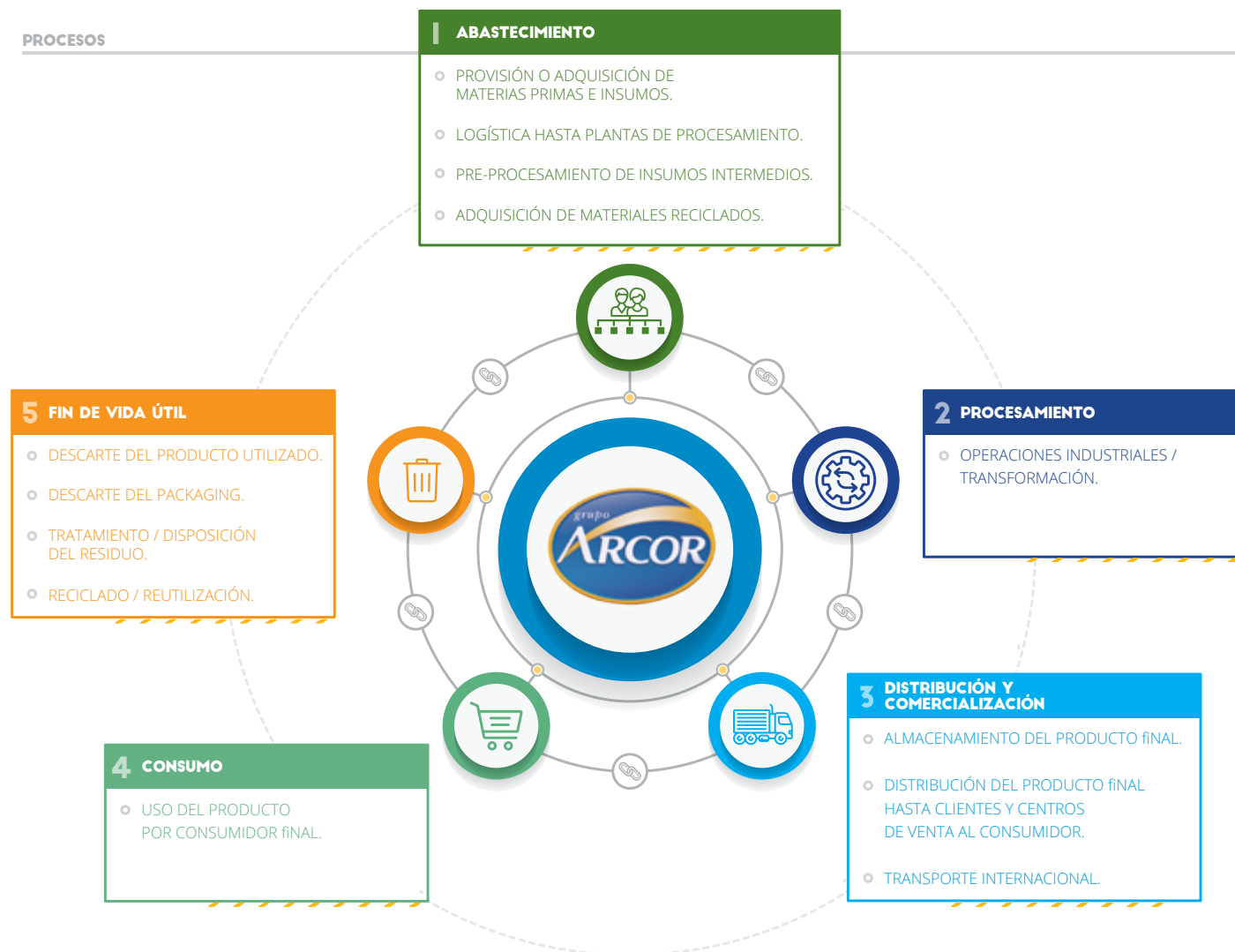
2.3 CADENA DE VALOR DE GRUPO ARCOR

MÁS DE
17.100 ACTORES
DE LA CADENA DE VALOR PARTICIPARON EN
91.900 HORAS DE FORMACIÓN
EN SUSTENTABILIDAD EN 2017.

La gestión sustentable de la cadena de valor es un eje clave de la estrategia de negocio de Grupo Arcor. Para ello, resulta fundamental comprender el alcance de la cadena de valor y los impactos generados, mapeando procesos y actores involucrados desde la adquisición de materias primas e insumos hasta la llegada de los productos a cada uno de los consumidores.

Así, es posible identificar y gestionar los principales riesgos y oportunidades en materia económica, social y ambiental presentes en cada uno de los eslabones, desarrollando prácticas innovadoras para crear valor compartido.

PROCESOS





2.4 ABASTECIMIENTO

95%.
DE CONTRATACIÓN DE
PROVEEDORES LOCALES EN 2017.

La estrategia de abastecimiento de Grupo Arcor tiene el objetivo de contribuir con la trazabilidad en el proceso de suministros, promoviendo una gestión sustentable a partir de un plan conformado por tres ejes: sensibilización y capacitación; incorporación de criterios de sustentabilidad en la relación con proveedores; e implementación de proyectos específicos.



PROVEEDORES DE GRUPO ARCOR	2017	2016
Cantidad total de proveedores activos	15.143	15.228
Argentina	8.778	8.790
Brasil	3.278	3.042
Chile	2.235	2.841
México	852	555

PROVEEDORES DE GRUPO ARCOR POR TIPO DE PRODUCTO / SERVICIO	
Materias primas	1.166
Auxiliares	1.151
Empaque	2.121
Servicios	12.614

PROGRAMA AGRO SUSTENTABLE

OBJETIVO

Garantizar la calidad, cantidad, inocuidad, responsabilidad ambiental y responsabilidad social de las materias primas del grupo.

MATERIAS PRIMAS INCLUIDAS



MAÍZ Y TRIGO



FRUTAS Y
HORTALIZAS



CACAO



LECHE



PALMA



PESCADO



AZÚCAR



PRODUCCIÓN SUSTENTABLE DE CAÑA DE AZÚCAR

Durante 2017, el Ingenio La Providencia alcanzó la certificación del estándar Bonsucro, el más alto estándar de sustentabilidad en el sector azucarero a nivel global. La misma se obtuvo en el marco del Proyecto de Producción Sustentable de Caña de Azúcar, una de las iniciativas que forman parte del Programa Agro Sustentable de Grupo Arcor.

La iniciativa, impulsada junto con el apoyo de Fundación Solidaridad, comenzó en diciembre de 2014 con un análisis de *gaps* respecto del cumplimiento del estándar Bonsucro. De ese análisis surgieron los principales aspectos a trabajar para poder alcanzar los requerimientos del estándar.

Durante 2015 se avanzó en el desarrollo e implementación de los planes de mejora.

La auditoría de certificación se realizó en septiembre de 2016 y el certificado se obtuvo en enero de 2017. El alcance de la certificación incluyó alrededor de 5.100 ha, en las que se produjeron 241.973 tn de caña de azúcar, de las que se obtuvieron alrededor de 25.000 tn de azúcar.

Durante noviembre 2017 se llevó a cabo la auditoría de recertificación.

CERTIFICACIÓN
DE CAMPOS
PROPIOS E INGENIO.

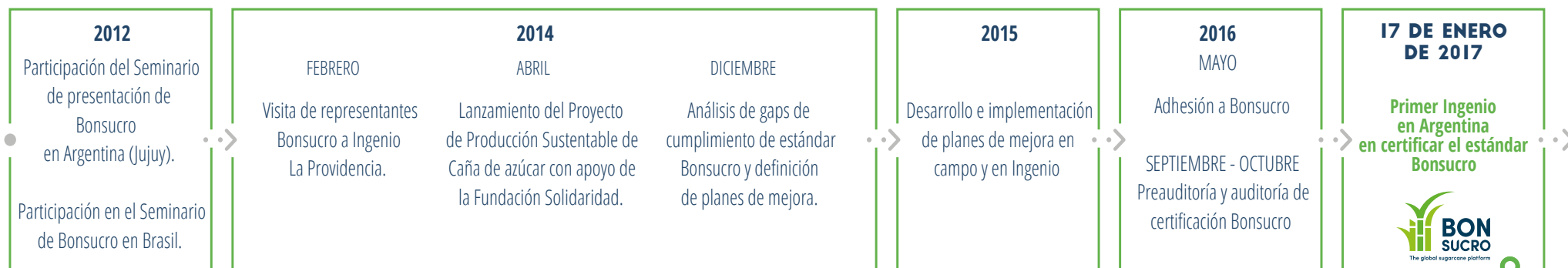
EN LA ETAPA DE FABRICACIÓN SE OBTUVIERON

25.000 tn

DE AZÚCAR CERTIFICADA.

5100 ha
CERTIFICADAS, QUE PRODUJERON
241.973 tn
DE CAÑA DE AZÚCAR.





Bonsucro es una plataforma global sin fines de lucro enfocada en la reducción de los impactos ambientales y sociales de la producción de caña de azúcar. Cuenta con más de 480 miembros a nivel global, entre los cuales 61 son Ingenios certificados. A 2017 se ha alcanzado la certificación del 25% de las 25 millones de hectáreas sembradas con caña de azúcar que existen en el mundo.

EL DESAFÍO DE ADECUAR LA PRODUCCIÓN DE AZÚCAR A UN ESQUEMA DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA: CERTIFICACIÓN USDA-NOP

Durante 2017, desde Grupo Arcor se impulsó la producción de azúcar orgánica.

Para ello, se certificaron 912 hectáreas de caña de azúcar que permitieron la obtención de 3.700 tn de azúcar certificada bajo el esquema USDA-NOP (*National Organic Program*). Este programa de certificación pertenece al Departamento de Agricultura de Estados Unidos y sus normas definen las prácticas aceptadas, enumeran las sustancias de uso aprobado o prohibido, y describen los requisitos de mantenimiento de registros para la producción y manejo de los productos orgánicos.

En el caso del Ingenio La Providencia, la certificación exigió una adecuación en las prácticas agrícolas implementadas en campo, con el objetivo de excluir todo tipo de productos químicos en los procesos de fertilización y control de malezas. A nivel de fábrica, el proceso exigió la adecuación del Ingenio durante los primeros días de zafra para el procesamiento de la caña de azúcar sin productos químicos (como floculantes y precipitadores convencionales).

CERTIFICACIÓN LOCAL G.A.P (NO QUEMA)

En el marco del Programa de Certificación de Caña de Azúcar Sin Utilización del Fuego, en 2014 se creó la certificación Local G.A.P. con la participación de más de 15 actores del sector azucarero.

Durante 2017, Ingenio La Providencia obtuvo esta certificación para su producción de caña de azúcar, que garantiza la no utilización del fuego en la producción de caña de azúcar, específicamente en procesos de cosecha y manejo de los residuos que ésta genera.

El objetivo es promover prácticas sustentables, fortalecer la función educativa, preventiva, fiscalizadora y sancionatoria ambiental, y contribuir a la competitividad comercial del azúcar producido en Tucumán de pequeños productores.

• ➤ CERTIFICACIÓN DE CAMPOS PROPIOS E INGENIO

• ➤ 5100 ha CERTIFICADAS, QUE PRODUJERON 241.971 tn

• ➤ EN LA ETAPA DE FABRICACIÓN SE OBTUVIERON 25.000 tn DE AZÚCAR CERTIFICADA

DESARROLLO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES CAÑEROS: MECANIZACIÓN DE LA COSECHA

Durante la zafra de 2017, se impulsó un proyecto piloto para reemplazar de forma sistemática la cosecha manual por cosecha mecanizada en pequeños productores (menores a 20 ha) proveedores del Ingenio.

La iniciativa se estructuró a partir de los resultados del diagnóstico de sustentabilidad (en temas económicos sociales y ambientales) efectuado en 2016 en 100 productores de caña proveedores de Ingenio La Providencia.

El proyecto contó con la participación de 15 pequeños productores que entregaron aproximadamente 20.000 tn de caña al Ingenio.

Beneficios de la mecanización

- COSECHA DE CAÑA FRESCA EN VERDE (MEJORES RENDIMIENTOS FABRILES).
- EVITAR LA QUEMA DE LA CAÑA.
- EVITAR EL TRABAJO PESADO MANUAL.
- MANTENER LA IDENTIDAD DE LOS PRODUCTORES.
- REDUCIR EL TRANSPORTE DE CAÑA CON TRACTORES PEQUEÑOS.
- OPTIMIZAR LA LOGÍSTICA DE COSECHA.
- LOGRAR QUE EL PRODUCTOR INCORPORE NUEVAS TECNOLOGÍAS.
- BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA EL PRODUCTOR.





DIPLOMADO EN GESTIÓN FRUTIHORTÍCOLA SUSTENTABLE

30

PRODUCTORES

20

**JORNADAS PRESENCIALES
DE CAPACITACIÓN**

120

HORAS CURSADAS

Con el objetivo de continuar profesionalizando la cadena de valor, durante 2017, el Negocio Alimentos de Grupo Arcor lanzó el primer Diplomado en Gestión Frutihortícola Sustentable, un proyecto innovador dirigido a productores de tomate, durazno y choclo de acuerdo con las necesidades de capacitación relevadas en fincas.

El Programa fue diseñado junto con la Universidad Austral de Rosario con el objetivo de brindar a productores de frutas y hortalizas, proveedores de Grupo Arcor, las competencias de gestión necesarias para el gerenciamiento de empresas agrícolas, a través de herramientas modernas y efectivas, ayudándolos a identificar y gestionar los procesos clave de su negocio.

Esta primera experiencia, inédita para el sector, se estructuró en 3 módulos: *Management*, Gestión Sustentable e Innovación productiva y tendencias para el negocio agricultura, y finalizó con la presentación de un plan de mejora puntual aplicado al negocio propio.



“Esta Diplomatura está sumando mucho. Si bien ya veníamos trabajando en la trazabilidad de los insumos y en el impulso de una gestión sustentable desde hace muchos años, el volver a refrescar conceptos, unirte con productores, hace que renueves las fuerzas para estar en este camino, que es el único: producir más y mejores alimentos.”

Shirley Hinajosa, productora de Mendoza.

“Uno está acostumbrado a trabajar de cierta forma y con estos cursos, me enseñan a implementar tecnología, el trato con la gente, con la empresa, que nos va a ayudar un montón. Con La Campagnola tenemos un equipo de trabajo: es lo que a uno lo hace apostar, invertir, en conjunto.”

Rolando y Cristian Pérez, productores de San Juan.

“El Diplomado puede mejorar mi negocio: ayuda a pensar de otra manera, a pensar en el negocio y la contabilidad. El principal desafío que me espera es crecer, que me pueda sostener en el tiempo, con calidad, para tener una materia prima que siga cumpliendo con los estándares mundiales.”

Gabriel Sáez, productor de Mendoza.

La iniciativa forma parte de la visión “Productor 2016-2020”, delineada por el Negocio Alimentos en 2015 en el marco del Programa Agro Sustentable, con el objetivo de promover el desarrollo sustentable de productores de frutas y hortalizas.

LA VISIÓN ESTABLECE 4 EJES DE TRABAJO

- ① **CAPACITACIÓN EN GESTIÓN INTEGRAL.**
- ② **INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.**
- ③ **ACOMPAÑAMIENTO.**
- ④ **SISTEMA DE CONTROL.**

Además, el Negocio Alimentos trabaja desde hace más de 10 años en el programa “Crecer Jugando, por una niñez sin Trabajo Infantil”.

Para más información, ver el Capítulo Respeto y Protección de los Derechos Humanos y Laborales.





JORNADA DE SENSIBILIZACIÓN EN SUSTENTABILIDAD PARA PRODUCTORES DE MAÍZ

Con el objetivo de fomentar la incorporación de buenas prácticas agrícolas, y de otras prácticas sustentables, en productores afluentes a las Plantas de Molienda Húmeda (PMH1 y PMH3) de Arroyito, Córdoba, durante 2017 se coordinó una Jornada de Sensibilización en Sustentabilidad para Productores de Maíz.

La jornada se llevó a cabo en Arroyito el 9 de noviembre de 2017, y contó con la participación de 12 productores de maíz. El objetivo del encuentro fue introducir a productores cercanos a las PMH1 y PMH3 a la sustentabilidad.

La jornada contó con la participación de Luis Ulla, quien introdujo a los productores a conceptos de Responsabilidad Social y Sustentabilidad como Modelo de Gestión. Además, con el fin de promover el intercambio de experiencias, la jornada contó con la presentación de los casos de productores certificados bajo diversos estándares de sustentabilidad agrícola (RTRS, Agricultura certificada):

- ING. AGR. JUAN CARLOS COTELLA (CUSILLOS)
"BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD Y EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN EMPRESAS AGROPECUARIAS".
- ING. AGR. ANDRÉS LAXAGUE (TECNOCAMPO S.A.)
"CERTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DESDE EL ENFOQUE DE UN PRODUCTOR".
- JULIO TORREGO (LABRACERO SRL)
"CASO LABRACERO SRL".



AUDITORÍAS EN LAS PLANTAS DE COLONIA CAROYA Y ARROYITO

Para obtener la certificación UTZ y RSPO de cadena de custodia, cuyo objetivo es asegurar la trazabilidad del insumo certificado en el establecimiento donde se procesa.



PLAN DE ABASTECIMIENTO DE PALMA CERTIFICADA RSPO

Se avanzó en la definición de un Plan de Acción a largo plazo que defina el camino a seguir para que Arcor logre el abastecimiento del 100% del insumo certificado.



EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES DE MATERIALES PRODUCTIVOS

Grupo Arcor cuenta con un detallado proceso de selección y evaluación para asegurar que todos sus proveedores de materiales productivos cumplan con los estándares requeridos de calidad e inocuidad.

A partir de las auditorías realizadas se obtiene un IPP, que permite evaluar la confiabilidad y calificar a cada proveedor. El grupo considera aprobados a los proveedores que superan un puntaje mínimo definido (70 puntos), y a aquellos que cuentan con la certificación de alguna de las normas reconocidas por GFSI (por ejemplo, la norma BRC⁷). En los casos en los cuales no se alcanza, se acompaña a las empresas en la elaboración de planes de mejora.

Además, en los últimos años, la empresa ha profundizado la incorporación de criterios de sustentabilidad en el proceso de selección y desarrollo de sus proveedores. Entre los avances logrados, se incluyen la adhesión de proveedores a la Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable, la incorporación de aspectos sociales y ambientales en el procedimiento para evaluar, contratar y monitorear a proveedores, y la puesta en marcha del Programa REconocer.

1.350
ACTIVIDADES
DE CALIDAD Y SEGURIDAD
ALIMENTARIA EN PROVEEDORES⁴.

85% DE ESTOS
PROVEEDORES
OBTUVIERON UN
IPP⁵ IGUAL O MAYOR A 70.

94%
DE LOS **PROVEEDORES Y PRODUCTORES**
PRIMARIOS ESTÁN CALIFICADOS⁶.

⁴ Incluye auditorías presenciales en las plantas de los proveedores y renovación de los certificados de normas-estándares *Global Food Safety Initiative* (GFSI) reconocidos de los proveedores.

⁵ Índice de Potencial del Proveedor

⁶ Ya sea a partir de una auditoría específica o por contar con una certificación reconocida por la GFSI.

⁷ *British Retail Consortium*.

100% DE LOS CONTRATOS FIRMADOS

INCLUYEN COMO REQUISITO LA APROBACIÓN
DE LAS AUDITORÍAS DE CALIDAD
Y SOCIO-ECONÓMICO-AMBIENTALES.

45 INFORMES EMITIDOS

PARA COMUNICAR RIESGOS RELEVADOS EN ASPECTOS
DE CALIDAD, AMBIENTALES, SOCIALES Y ECONÓMICOS.

Grupo Arcor cuenta con un procedimiento específico para sus proveedores fazón que abarca la evaluación a través de auditorías presenciales o certificaciones internacionales reconocidas, la calificación, contratación y el seguimiento y control de estos proveedores. Se abordan aspectos de calidad, económicos, sociales y ambientales, incluyendo temas relacionados con Derechos Humanos y Derechos del Niño.

En 2017 el Comité Corporativo de Fazones, encargado de supervisar la implementación de este procedimiento, se reunió 11 veces con la presencia de referentes de las áreas de Calidad, Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI), Compras, Legales, Sustentabilidad, Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Este año, bajo el compromiso de la compañía con la inclusión laboral, el Comité aprobó al Taller Protegido A.P.A.D. (Asociación de Protección y Ayuda al Discapacitado) para realizar trabajos manuales en el Negocio Distribuidora. A su vez, se realizó el 4º Encuentro Anual de Fazones de Producto Terminado de Argentina, con exposiciones en diversos temas, incluyendo responsabilidad social y desarrollo sustentable.



* Se denomina proveedores fazón a quienes elaboran, en una o todas sus etapas, un producto de marca perteneciente a Grupo Arcor. Incluye tanto a proveedores de materia prima como de material de empaque a quienes la empresa provee parte o todos los materiales necesarios para la elaboración.

GESTIONANDO RIESGOS Y OPORTUNIDADES EN LA CADENA DE VALOR

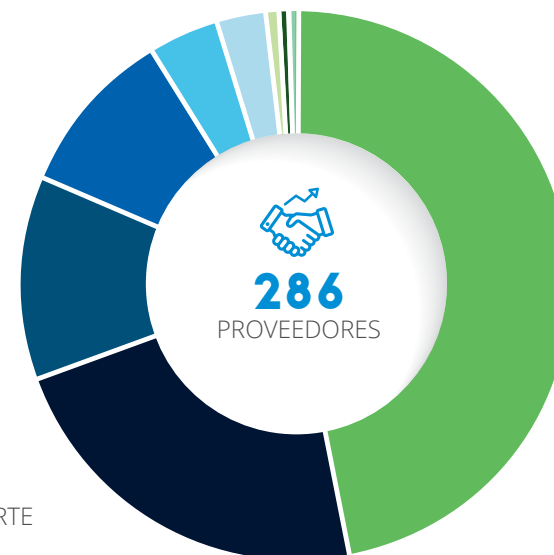
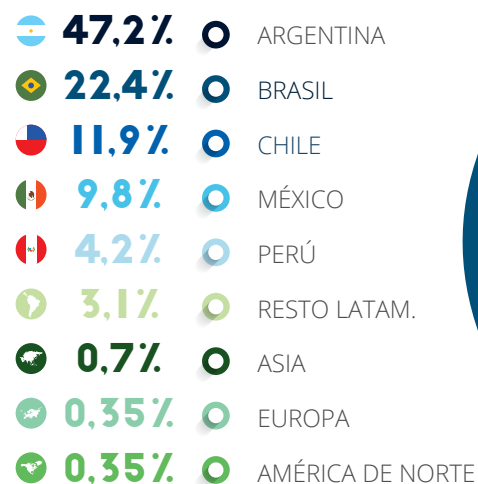
Con el objetivo de gestionar el riesgo de calidad comercial y sustentabilidad, y promover una gestión sustentable en su cadena de suministros, Grupo Arcor impulsa el Programa REconocer.

El programa permite obtener una visión global y específica de los proveedores a través de un sistema de calificación que considera aspectos de calidad comercial y de sustentabilidad, a partir de una encuesta de auto-gestión.

La encuesta contiene, por un lado, aspectos de servicio, post-venta, capacidad y financieros en la categoría de calidad comercial. Por otro lado, la categoría de sustentabilidad abarca aspectos sociales, de seguridad y salud ocupacional y ambientales.

En 2017 se realizó la primera implementación de REconocer, que alcanzó a un grupo de 308 proveedores de todos los rubros (materias primas, material de empaque, servicios y auxiliares) y en todos los países (Argentina, Chile, Perú, Brasil, México y GAP). El 93% de los proveedores convocados a participar completó la encuesta de auto-evaluación del Programa y, con ello, obtuvo su Índice de Calidad Comercial & Sustentabilidad.

PROVEEDORES POR REGIÓN / PAÍS



El programa opera a través de una plataforma de intercambio de información que permite que los proveedores participantes conozcan, luego de completar la auto-evaluación, las áreas o temas en los que encuentran oportunidades de mejora, a fin de que puedan trabajar en la mejora continua de sus operaciones.



A lo largo del desarrollo del cuestionario del Programa REconocer, se incorporaron preguntas exploratorias relacionadas con los derechos de la infancia para conocer la situación de los proveedores y su trabajo con la temática.

VIGILADORES COMPROMETIDOS CON LA SUSTENTABILIDAD



367
VIGILADORES CAPACITADOS
(73,55% DEL PERSONAL CONTRATADO)

Todo el personal de servicio de vigilancia en las plantas de Grupo Arcor es contratado a un proveedor externo y recibe capacitación en sustentabilidad.

Este año se incorporó a las capacitaciones, al personal de las plantas en Brasil y Chile, y se abordaron los compromisos de la empresa con la sustentabilidad, los Derechos Humanos, los Derechos del Niño y Principios Empresariales y la protección del ambiente.





2.5 SUSTENTABILIDAD EN LAS OPERACIONES

Los productos de Grupo Arcor se procesan en bases operativas distribuidas a lo largo de distintos países de América Latina en donde se impulsan prácticas de cuidado de las personas, el ambiente y las comunidades, para integrar a la sustentabilidad en todas las operaciones.



PROCESO INDUSTRIAL CERTIFICADO

- 40 PLANTAS CON ISO 14001
- 35 PLANTAS CON OHSAS 18001⁹
- 46 PLANTAS CON ISO 9001
- 40 PLANTAS CON UNA O MÁS NORMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA
- 5 PLANTAS CON CERTIFICACIÓN DE GESTIÓN FORESTAL

MÉXICO
MUNDO DULCE
Toluca, Est. de México

PERÚ
ARCOR
Chancay, Huaral

CHILE
BAGLEY
Santiago, Región Metropolitana

ARCOR
Santiago, Región Metropolitana

CARTOCOR
San Francisco de
Mostazal, VI Región

BRASIL
ARCOR
Recife, Ipojuca,
Pernambuco

BAGLEY
Campinas, San Pablo

BAGLEY
Contagem,
Minas Gerais

ARCOR
Bragança Paulista,
San Pablo

ARCOR
Rio das Pedras,
San Pablo

ARGENTINA

CATAMARCA
ARCOR
Recreo

SAN JUAN
LA CAMPAGNOLA
Villa Krause

ZUCAMOR
Rawson

SAN LUIS
ZUCAMOR
San Luis

ARCOR
San Luis

LA CAMPAGNOLA
CARTOCOR
Villa Mercedes

BAGLEY
Villa Mercedes

MENDOZA
LA CAMPAGNOLA
San Martín

LA CAMPAGNOLA
San Rafael

ZUCAMOR
Mendoza

RÍO NEGRO
LA CAMPAGNOLA
Choele-Choele

TUCUMÁN
ARCOR
La Reducción

ARCOR
Río Seco

MISIONES
ZUCAMOR
Puerto Leoni

ENTRE RÍOS
CARTOCOR
Paraná

CÓRDOBA
CARTOCOR
ARCOR
Arroyito

ARCOR
Colonia Caroya

BAGLEY
Córdoba

CARTOCOR
BAGLEY
Villa del Totoral

BUENOS AIRES
ARCOR
San Pedro

CARTOCOR
Luján

BAGLEY
Salto

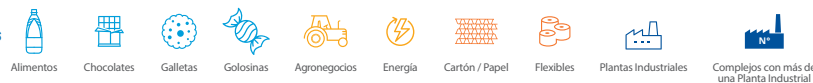
LA CAMPAGNOLA
Mar del Plata

ZUCAMOR
Quilmes

ZUCAMOR
Ranelagh

⁹ En 2017, lograron certificar su sistema de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, según los requisitos de OHSAS 18001, las plantas Bagley Argentina, Villa Mercedes, Bagley do Brasil Campinas y Contagem y Arcor do Brasil Rio das Pedras y Bragança.

REFERENCIAS



Todas las operaciones industriales del grupo están enmarcadas en el Sistema de Gestión Integral (SGI), diseñado con el objetivo de lograr, mantener y mejorar los resultados que aseguren el nivel de competitividad exigido por el mercado internacional.

En este marco, Grupo Arcor tiene implementado y certificado el sistema de gestión de la Calidad (ISO 9001) y Seguridad Alimentaria (BRC)¹⁰ en la elaboración, almacenamiento y despacho de los productos; y ha continuado certificando sus unidades productivas bajo normas internacionales de Gestión Ambiental (ISO 14001) y de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional (OHSAS 18001).

Para más información sobre el compromiso de Grupo Arcor con la calidad de sus productos ir al capítulo de Vida Activa y Alimentación Saludable.



¹⁰ En el caso de las plantas elaboradoras de material de empaque primario de Converflex, la norma de Seguridad Alimentaria certificada es la FSSC 22.000.

RECONOCIMIENTO SGI

La implementación del SGI involucra a los colaboradores en todos los aspectos asociados a las operaciones industriales de Grupo Arcor. La participación se concreta en la conformación de grupos de mejora para resolver un problema específico.

Una de las formas de distinguir este trabajo es a través del Reconocimiento SGI, realizado anualmente, donde se presentan los proyectos de mejora continua desarrollados en tres instancias: Planta, Negocio y Grupo Arcor.

Durante 2017 se desarrollaron las primeras dos etapas del reconocimiento, donde participaron 290 equipos de trabajo conformados por más de 2.000 colaboradores.

Equipos de Mejora que participaron en competencias a nivel nacional:



GESTIÓN DE IMPACTOS COMUNITARIOS

Grupo Arcor reconoce que las relaciones que se entablan con la comunidad no deberían quedar sólo en una simple búsqueda de convivencia armoniosa, sino que, además, éstas implican el despliegue de medidas orientadas al desarrollo económico, ambiental y social de sus entornos territoriales.

Así, la empresa trabaja en las tres dimensiones del desarrollo con el fin de contribuir a la ampliación del capital productivo, ambiental, humano y social de las comunidades de las que forma parte.

Para ello, el grupo define su modo de relacionamiento con la comunidad a través de una estrategia que busca:

- RECONOCER LOS IMPACTOS DE LA RELACIÓN EMPRESA-COMUNIDAD.
- GESTIONAR ESTRATÉGICAMENTE RIESGOS Y OPORTUNIDADES.
- PROMOVER Y GESTIONAR ACCIONES DE DESARROLLO INTEGRAL COMUNITARIO.



En este sentido, la empresa busca contribuir con la generación de riqueza y la creación de oportunidades de trabajo, la mejora de la infraestructura local, el manejo integral de los residuos, la promoción de la ecoeficiencia de recursos naturales: agua, energía y materiales, la generación de valores, conocimientos y habilidades de la población para la inclusión económica y social, el fomento de la educación, la participación pública, la articulación de actores y con la construcción de alianzas y redes.

En este marco, se estructuran los Comités Locales, creados gradualmente desde 2008, para gestionar la relación de la empresa con la comunidad. Los Comités participan activamente en diversos espacios de diálogo, incluyendo mesas de gestión y desarrollo local.

Durante 2017, la empresa avanzó en la sistematización e implementación de los estudios de percepción y matriz de impactos -herramientas desarrolladas para gestionar el impacto de la empresa en los lugares donde se encuentra

presente, y medir y evaluar fortalezas y oportunidades de mejora-. Con este fin, a lo largo del año se elaboraron directrices para orientar a los Comités Locales en el desarrollo de diagnósticos y en el diseño de objetivos, estrategias y planes locales.

Además, se trabajó en la integración de la gestión de los impactos comunitarios al SGI de la empresa, al formalizar la incorporación de Relaciones con la Comunidad como componente de la estrategia. Es así que, colaboradores de la Gerencia de Relaciones con la Comunidad se incorporaron al equipo del Comité de SGI Corporativo, en las plantas industriales los auditores internos y externos fueron capacitados en gestión de impactos comunitarios, y se redactaron nuevos procedimientos de actuación.

También, se trabajó para aumentar el impacto de los programas vigentes en cada base, ampliar los canales de comunicación externa, y diseñar iniciativas vinculadas a impactos económicos, ambientales y sociales en las comunidades.



COMITÉS DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

En 2017 funcionaron 20 Comités con la Comunidad, cubriendo el 100% de las bases de Argentina y Chile. La conformación del Comité en la planta de Cartocor, ubicada en la comunidad de San Francisco de Mostazal de Chile, fue la gran novedad del año.

Todos los Comités están conformados por equipos multidisciplinarios de distintas áreas: Industrial, Recursos Humanos, MAHPI y Relaciones con la Comunidad, en donde la coordinación es responsabilidad del Gerente de Planta. En aquellas bases en las que los impactos de las operaciones y/o del abastecimiento de materias primas lo requieran, se sumarán al Comité referentes de las áreas directamente vinculadas al impacto.

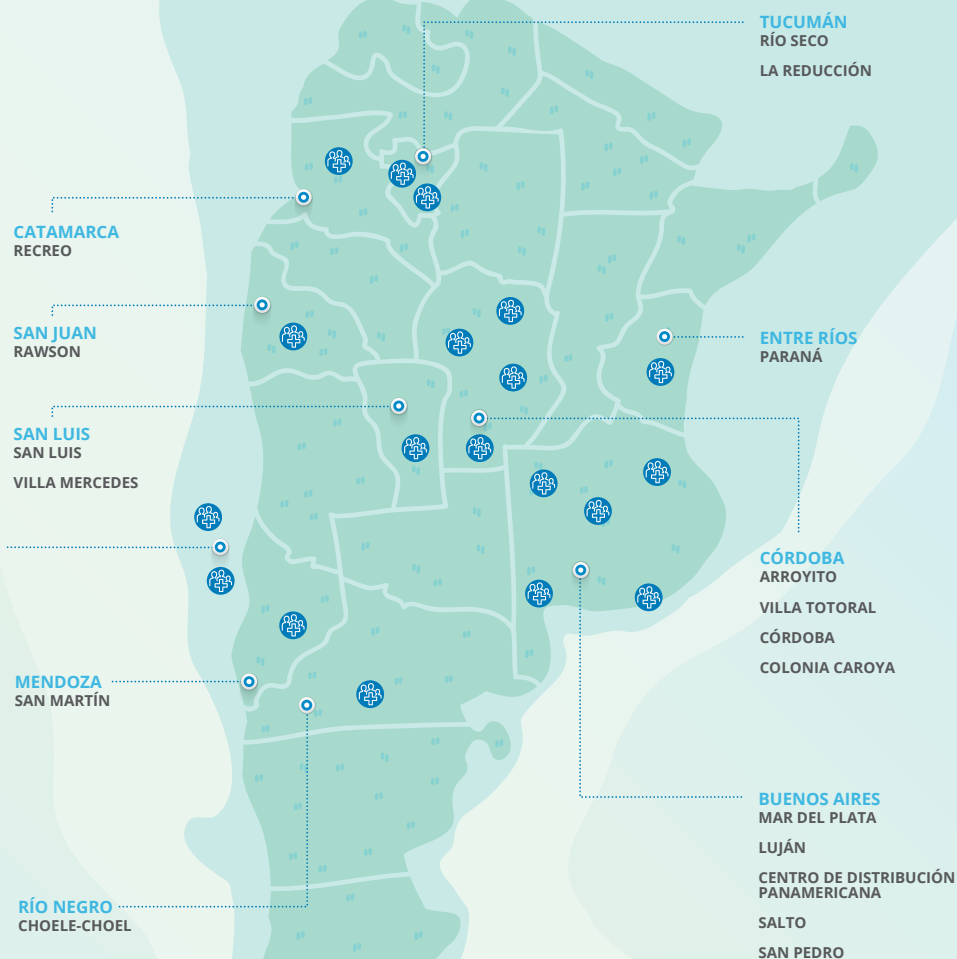
Las funciones de estos Comités son: disponer y actualizar un diagnóstico sobre impactos de la relación Empresa-Comunidad, elaborar e implementar el Plan Operativo Local, difundir los proyectos y las acciones que se ejecutan, y representar a la empresa a nivel local en actividades relacionadas con los proyectos que se implementan.

A través de los Proyectos y Programas implementados, durante el año se trabajó en 25 comunidades, con 718 organizaciones llegando a 284.263 personas

CHILE

SANTIAGO DE CHILE
SAN FRANCISCO DE MOSTAZAL

ARGENTINA



CONFORMACIÓN DEL **COMITÉ EN CARTOCOR CHILE**

20 COMITÉS DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD

COBERTURA DEL **100% DEL TERRITORIO** CON PRESENCIA INDUSTRIAL DE **ARGENTINA Y CHILE**

PRESENCIA ACTIVA EN **11 ESPACIOS DE GESTIÓN ARTICULADA**

DESARROLLO INTEGRAL DE LAS COMUNIDADES

A fin de gestionar proactivamente los riesgos y oportunidades, se desarrollan e implementan una serie de Programas y Proyectos orientados al desarrollo integral de las comunidades, en los que se integra la participación de distintas áreas de la empresa según la temática abordada: Suministros, Recursos Humanos, MAHPI, Gerencias Agrícolas, Logística y Administración, entre otras.

En este marco, los principales proyectos llevados a cabo son: Compras Inclusivas Responsables, Programa Agro Sustentable, Programa de Vinculación con Escuelas Técnicas, Programa de Donaciones Corporativas, Iniciativas de Promoción de Hábitos de Vida Saludable, Programas de Visitas a Plantas, Programa de Formación Ambiental Ser Parte, y Programa de Terminalidad Educativa para colaboradores y familiares.



ESPACIOS DE DIÁLOGO Y DIFUSIÓN

Con el fin de incidir en el fortalecimiento de una nueva gobernanza a nivel local, mediante la implementación de instancias de gestión asociada, la empresa participa en distintos espacios de deliberación y decisión institucional público y privada.

Estas alianzas se institucionalizan a través de convenios, mesas de gestión e incidencia en políticas públicas. De este modo, Grupo Arcor, junto al resto de actores sociales, contribuye al enriquecimiento del entramado social y de una ciudadanía responsable.

Por otra parte, el grupo participa de espacios de intercambio entre empresas y organizaciones para difundir y compartir externamente sus avances en la estrategia de relacionamiento con la comunidad. En este marco, Grupo Arcor fue elegido para integrar un consejo consultor del Programa Empresa+Comunidad de RedEAmérica, una plataforma para intercambiar conocimiento a nivel regional, introducir el vínculo con la comunidad en la estrategia de negocio y generar una relación ganar-ganar, impulsando la reflexión y la práctica.





2.6 DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

LOGÍSTICA SUSTENTABLE

102 INICIATIVAS DISTRIBUIDAS
EN **7 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN**

REDUCCIÓN DEL
34%
EN LA COMPRA DE PALLETS

RESPECTO A 2016:

- **4.600 VIAJES**,
- **1.775.000 KM**
- **690.000 L** DE GAS OIL

9%
DE PALLETS REUTILIZADOS

395
CHOFERES DE
50 EMPRESAS
CAPACITADOS
EN PRÁCTICAS DE
CONDUCCIÓN
SEGURAS



La sustentabilidad es la base de las prácticas logísticas de Grupo Arcor, para asegurar que los productos lleguen en tiempo y forma, con el menor impacto ambiental a todos los centros de distribución, distribuidores y puntos de venta.

Logística de Grupo Arcor cuenta anualmente con un plan de sustentabilidad, el cual se define a través de una matriz de riesgo y oportunidades que contempla todos los procesos de logística desde el transporte, la planificación y operación, y la relación con los clientes y proveedores.



Para optimizar el consumo de combustible en los viajes y disminuir la contaminación generada por tonelada de mercadería y kilómetro recorrido, durante 2017 se continuó con las siguientes acciones impulsadas en 2016:



- **OPTIMIZACIÓN DE LA OCUPACIÓN DE LAS BODEGAS¹¹ DE LAS UNIDADES DE TRANSPORTE.**
- **SINERGIA DE CONTENEDORES¹².**
- **ENTREGAS DIRECTAS¹³.**
- **MIX DE UNIDADES¹⁴.**
- **REDUCCIÓN DE VACÍOS¹⁵.**
- **USO DE UNIDADES QUE UTILIZAN COMBUSTIBLES ALTERNATIVOS EN CORREDORES ESTRATÉGICOS.**
- **DESARROLLO DEL INDICADOR “GRADO DE EFICIENCIA GEI” PARA TRANSPORTE.**

El área de Logística lleva un indicador en donde se cuantifican y clasifican todos los siniestros que tienen involucradas unidades de transporte contratadas por la empresa. Con el compromiso de buscar la reducción de estos siniestros se llevó en 2017 una capacitación dictada por colaboradores del grupo (Transporte, SGI, MAHPI, Seguridad Patrimonial y Calidad), para los choferes de consumo masivo en dos módulos: uno acerca de la filosofía y los compromisos de la compañía, y el otro sobre prácticas de conducción seguras para disminuir potenciales riesgos.

¹¹ Ocupación de bodega: consiste en medir el nivel de ocupación de las unidades de transporte. Este indicador mide los m³ de la carga sobre los m³ de capacidad de las unidades.

¹² Sinergia de contenedores: mediante un convenio con las automotrices de Córdoba, se comparten los contenedores que llegan cargados.

¹³ Entrega directa: viajes que salen directamente desde la planta productora hacia el cliente. De esta forma, se evita el viaje hacia el centro de distribución. Con cada entrega directa que se realiza, se evita una transferencia desde una planta productora hacia un centro de distribución.

¹⁴ Mix de unidades: mide la cantidad de viajes que se realizaron con unidades pequeñas, a clientes que pueden recibir unidades de gran porte. Hay que tener en cuenta que una unidad grande tiene una capacidad de carga 3 veces superior a las unidades pequeñas.

¹⁵ Reducción de vacíos: consiste en disminuir el movimiento de unidades vacías desde diversos lugares hacia el punto de carga.

SINERGIA DE CONTENEDORES CON RENAULT

**REDUCCIÓN DE
100 VIAJES**

Este proyecto busca optimizar el uso de los contenedores para reducir la cantidad de viajes realizados por Grupo Arcor, logrando un ahorro económico en el flete y una reducción en los kilómetros recorridos.

Desarrollado inicialmente en 2012 junto con la empresa Renault, en 2017 se impulsó la implementación de una sinergia con la propia logística del grupo en los contenedores para exportación e importación trasladados de Córdoba hacia Buenos Aires y viceversa.

**45.500 KM
AHORRADOS**

**15.000 L
DE GAS OIL
AHORRADOS**



98%

DE LOS **MANDOS MEDIOS LOGÍSTICOS** CAPACITADOS.

RedActiva busca fortalecer de manera integral las ventajas competitivas de la Red de Distribución regional en Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay.

Durante 2017, se continuó trabajando en las tres etapas para impulsar buenas prácticas logísticas:



1 RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO

Se trabajó en el cumplimiento de los planes de acción y se llevó a cabo un nuevo relevamiento para formalizar la incorporación de buenas prácticas.

2 CAPACITACIÓN

Se realizó un programa de formación para mandos medios logísticos con 16 jornadas presenciales. Se destinó un módulo a buenas prácticas de sustentabilidad donde se abordaron los ejes de ahorro energético y Derechos Humanos y Laborales, con una puesta en común de las acciones que cada Distribuidor lleva a cabo.

3 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

Se desarrollaron 9 procedimientos modelo sobre las operaciones consideradas troncales para los Distribuidores, se facilitó información para acceder a programas nacionales de inclusión de personas con discapacidad, y se brindó información sobre un sistema novedoso de iluminación natural.

CLIENTES, ALIADOS PARA UNA GESTIÓN SUSTENTABLE

La estrategia de distribución de Grupo Arcor es una de sus mayores fortalezas. Está compuesta por un modelo de distribución minorista considerado de clase mundial, canales de comercialización que incluyen Distribuidores, Supermercados, Mayoristas y Clientes Especiales, y una estructura de comercio internacional que asegura la llegada de los productos a más de 120 países alrededor del mundo.

Desde hace varios años, la empresa lleva adelante diversas iniciativas para la promoción y el impulso de una gestión sustentable en los canales de distribución de acuerdo con los compromisos asumidos en la Política de Sustentabilidad.

Entre ellas se destacan:

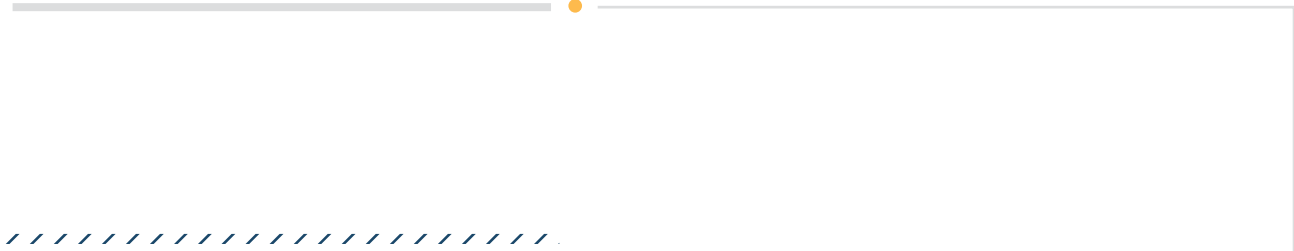
GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PLANES DE SUSTENTABILIDAD EN DISTRIBUIDORES ARCOR

INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL PUESTO DE REPOSITORES EN MAYORISTAS Y SUPERMERCADOS

GUÍA DE PRIMEROS PASOS EN SUSTENTABILIDAD PARA CLIENTES MAYORISTAS

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN SUSTENTABILIDAD AL EQUIPO DE CLIENTES MAYORISTAS

ENTREGA DE BOLSAS ECOLÓGICAS EN LOS ARCOR CENTER PARA DISMINUIR LA CANTIDAD DE RESIDUOS PLÁSTICOS



Clientes de Grupo Arcor ¹					
Año	Mayoristas	Supermercados	Distribuidores oficiales	Vendedores	Puntos de ventas visitados
2016	1.083	72	342	8.843 ²	988.102 ³
2017	1.104	63	337	8.871	989.888

¹ Los datos corresponden a la red de distribución de los países con presencia industrial: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú.
² En 2017 se revisó la metodología de registro de datos de Brasil y como consecuencia se modificó el indicador reportado en 2016.
³ Ídem nota anterior.

Clientes de Grupo Arcor por país					
País	Mayoristas	Supermercados	Distribuidores oficiales	Vendedores	Puntos de ventas visitados
Argentina	294	25	161	2.979	250.062
Brasil	364	5 ¹	78	1.972	219.326
Chile	158	13	31	360	55.000
México	90	21	18	3.250	335.000
Perú	198	4	49	310	130.500

¹ El indicador presentado corresponde a las cadenas nacionales y no considera a los supermercados menores.



250

CLIENTES MINORISTAS **CAPACITADOS EN CHILE**

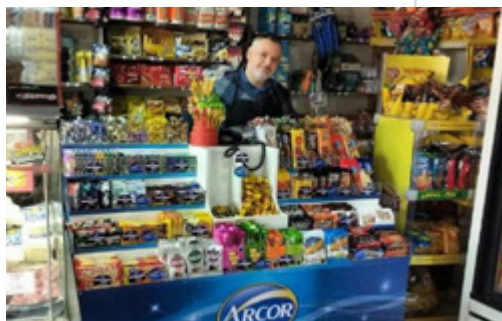


Desde 2015, Arcor Chile desarrolla esta iniciativa que contribuye con la incorporación de conocimientos y buenas prácticas de gestión en los comercios minoristas para que alcancen un mayor nivel de profesionalismo y mejoren los resultados de su negocio.

Con este programa se busca fortalecer el vínculo con los clientes minoristas a través de un apoyo constante en la formación y renovación de sus puntos de venta, transformando el modelo de exhibición y de comercialización en los kioscos.

El proceso comienza con una etapa de identificación de las necesidades de los clientes y la definición de los contenidos de las capacitaciones. Ya con la creación del Club del Emprendedor, se da comienzo al trabajo en conjunto a través de encuentros de capacitación, visitas a comercios, instalación de muebles modulares y programas de fidelización. En una etapa ya avanzada, se intensifica el proceso de capacitación para llegar a más clientes, y se da seguimiento de los avances realizados.

En 2017, se capacitaron a 250 clientes minoristas, con la participación de 19 Distribuidoras en 15 ciudades, abarcando temas vinculados a la gestión empresarial, financiera, comercial y sustentable.





2.7 CONSUMIDORES, VÍNCULOS CERCANOS Y RESPONSABLES

Desde Grupo Arcor se trabaja día a día para ofrecer productos seguros, accesibles y de calidad que respondan a las necesidades de sus consumidores en todo el mundo.

CERCA DE LOS CONSUMIDORES

La empresa cuenta con diversos canales de contacto con el fin de escuchar y responder a las expectativas de sus consumidores.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

DURANTE 2017 ARCOR ESCUCHÓ A MÁS DE 18.000 PERSONAS, CON EL OBJETIVO DE CONTRIBUIR EN EL DESARROLLO DE PROPUESTAS DE NEGOCIO QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES, DESEOS E INTERESES DE LOS CONSUMIDORES ACTUALES Y POTENCIALES.



SERVICIO DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR (SAC)

92%

NIVEL DE ATENCIÓN EN ARGENTINA

(CANTIDAD DE LLAMADAS ATENDIDAS
SOBRE LAS RECIBIDAS).

85%

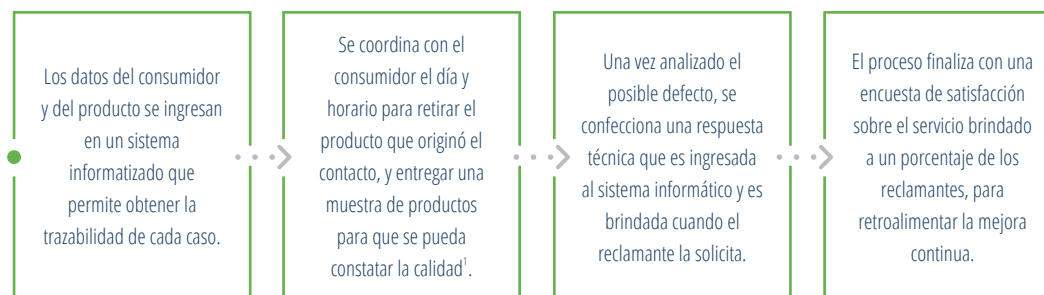
NIVEL DE SERVICIO EN 25 SEGUNDOS

(TIEMPO DESDE QUE UN
CONSUMIDOR SE CONTACTA HASTA
QUE ES ATENDIDO).

El SAC es una vía de diálogo fundamental para escuchar las inquietudes, reclamos, sugerencias y opiniones de los consumidores. Durante 2017, se siguió capacitando para mejorar el nivel de atención y se mantuvo la certificación de la norma ISO 9001:2008. Además, se lanzó el sistema informático "Right-Now" (ORACLE), más ágil y que vincula los canales de comunicación con todos los sistemas del grupo, mejorando así los tiempos de respuesta al consumidor.

Contactos atendidos por el SAC	2017	2016
Argentina y Filiales Sur	52.122	52.176
Brasil	26.275	24.068
Región Andina	1.348	2.354
Total	79.745	78.598

Más de la mitad de los contactos atendidos estuvieron relacionados a posibles defectos en los productos y fueron respondidos a partir de un procedimiento que abarca las siguientes etapas:



¹Esto se realiza cuando el consumidor cuenta con todos los elementos del producto que reclama (alimento, packaging, datos de lote, y vencimiento).

En 2017 hubo un incremento del 32% en la cantidad de contactos recibidos a través del sistema de contestador automático disponible los fines de semana, mostrando el valor de este canal para los consumidores.



Además, en el marco del procedimiento que tiene Grupo Arcor para el registro, análisis y resolución de quejas y sugerencias relativas a la infancia recibidas a través del SAC, se reforzó la capacitación sobre los Derechos del Niño a los colaboradores que atienden el servicio. También, se continuó con la producción de audios para que los consumidores que esperan en línea escuchen mensajes sobre el respeto y la promoción de los Derechos del Niño. Finalmente, durante la jornada anual con consumidores, se abordaron buenas prácticas de manipulación de alimentos en el hogar y hábitos de vida saludables.

BRASIL

Durante 2017 se continuaron impulsando distintas acciones para mejorar la atención al consumidor, como por ejemplo capacitaciones al equipo de trabajo, el reporte periódico de reclamos registrados, un servicio de atención de emergencias disponible los fines de semana, y el envío de consultas y reclamos a través de las redes sociales, incluyendo también un SMS y WhatsApp corporativo.

En la Encuesta de Satisfacción se incluyeron nuevamente temas relacionados a los compromisos de Grupo Arcor con la sustentabilidad. A lo largo del año, se preguntó acerca de dos temáticas en particular: durante el mes de enero, se preguntó acerca de los principales hábitos para adoptar una vida activa y alimentación sana, donde participaron 233 consumidores y en donde la práctica de ejercicios físicos, combinados con una alimentación balanceada y moderada, fue el hábito más citado. Entre los meses de febrero y diciembre, se indagó sobre las líneas de acción para contribuir con el cuidado del ambiente y de los recursos naturales, en donde participaron 2.286 consumidores y donde los encuestados citaron a los cuidados con la basura como principal contribución con el cuidado del ambiente. Además, la mitad de los participantes destacaron la importancia de la separación de la basura y el reciclado.

A su vez, se realizaron cuatro encuentros del Comité de Consumidores, con una participación total de 59 consumidores, para conocer más de cerca sus expectativas, y se dio continuidad al Banco de Oportunidades, un espacio con ideas que podrán convertirse en futuras oportunidades de negocios, y abarcan aspectos relacionados a la sustentabilidad.

Encuesta de satisfacción de consumidores que realizaron reclamos por producto 2017¹

	Argentina	Brasil ²	Chile
Atención telefónica	9,4	9,5	9,5
Opinión General	9,1	9,4	9,2

¹ Puntaje del 1 al 10 siendo 10 el valor máximo y 1 el mínimo.

² Datos acumulados a octubre de 2017.

CONSTRUYENDO PUENTES CON LOS CONSUMIDORES

"Hay mucho por construir, mucho por ganar, mucho por hacer, mucho por aprender. Queremos que, con la mente abierta, con humildad y una actitud positiva, logremos conectar con esa capacidad de crear, de encontrar, de resolver, de potenciar que late en la base."

Extracto del Manifiesto Puente

En Argentina, 6 de cada 10 personas forma parte del estrato socio-económico más bajo que conforma la llamada "base de la pirámide", con ingresos familiares promedio de menos de 15.000 pesos. En este contexto, siendo Grupo Arcor una empresa comprometida con la sociedad, resulta clave la elaboración de productos accesibles para todos.

Así nació Puente, un proyecto llevado adelante por un equipo multidisciplinario¹⁶ que busca acercarse más al universo de los consumidores de bajos ingresos, para poder entender sus necesidades y así ofrecer productos acordes con sus necesidades y posibilidades.

¿CÓMO TENDEMOS PUENTES?

● TRANSFORMAR NUESTRA MIRADA

DESAFIAR LA MANERA EN QUE PENSAMOS LA GENERACIÓN DE VALOR PARA EL SEGMENTO HOY, CONECTAR CON SUS NECESIDADES Y CAPACIDADES REALES.

● ¿QUÉ QUEREMOS?

FORTALECER NUESTRAS CAPACIDADES.
AMPLIFICAR LAS COSAS QUE HACEMOS BIEN Y SUMAR AQUELLO QUE AÚN NO HACEMOS.

● GENERAR VALOR "CON" LOS CONSUMIDORES DE BAJOS INGRESOS

DESARROLLAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO CON UNA MIRADA AMPLIA DE VALOR QUE MAXIMICE EL IMPACTO POSITIVO QUE LA COMPAÑÍA TIENE EN EL SEGMENTO.

● ¿QUÉ QUEREMOS?

INTERVENIR UNA GENERACIÓN DE PROPUESTAS DE VALOR ACTUALES O NUEVAS (YA SEA DE PRODUCTOS, COMERCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN O A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR).

¹⁶ Participaron las áreas de Marketing, Planeamiento de Recursos Humanos, Comunicación Institucional e Investigación de Mercado y Sustentabilidad de Grupo Arcor; Próximo (agencia, escuela de publicidad y usina de emprendimientos sociales); el Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella; y Liebre Amotinada (agencia especialista en estrategia e innovación para acrecentar la generación de valor de las compañías).

Para llevar adelante esta experiencia, se trabajó en diferentes ejes:

1

ENCUADRE

Se incorporó un marco teórico para potenciar la forma en que la empresa mira a la realidad.



2

VISITAS DE INMERSIÓN

Para tener una experiencia directa con los consumidores y entender más acerca de la vida cotidiana y hábitos de consumo, se visitaron hogares en distintos barrios de Beccar (San Isidro, Buenos Aires) y Ciudad Autónoma de Buenos Aires en Argentina. Se establecieron guías para registrar aspectos tales como hábitos alimenticios de las familias, tipo de alimentos que consumen, rutina de compra, entre otros. Estas salidas también fueron una oportunidad para conocer los puntos de venta de los barrios.



3

APRENDIZAJES

Se realizó una jornada de trabajo grupal en la que se hizo una puesta en común de la experiencia realizada que incluyó charlas de especialistas.





2.8 EL ÚLTIMO ESLABÓN DE LA CADENA

Grupo Arcor asegura el cumplimiento de las regulaciones referidas a la responsabilidad extendida de producto a través del seguimiento de las principales tendencias y de las normas vigentes.

A su vez, en los últimos años la empresa ha venido desarrollando diversos estudios orientados a determinar el grado de contribución del embalaje de los productos de Grupo Arcor a los residuos sólidos urbanos, lo cual permite un aporte importante para la definición de estrategias de acción en este eslabón.

El Comité de Sustentabilidad impulsó en 2017 un grupo de trabajo, compuesto por las áreas de Asuntos Públicos, Packaging, MAHPI y Suministros, para conocer las principales tendencias y regulaciones en materia de envases, analizar los principales impactos y desarrollar una propuesta para el correcto abordaje de la temática.



COOPERATIVA DE RECICLADORES ANTÔNIO DA COSTA SANTOS

Durante 2017, Arcor Brasil y el Instituto Arcor Brasil continuaron brindando apoyo técnico y financiero a la Cooperativa "Antônio da Costa Santos" para el reciclaje de residuos y la generación de empleo.

El proyecto se desarrolla desde 2011 en Campinas, en el estado de Sao Paulo, donde se encuentra una de las plantas de la empresa. En los últimos años se trabajó en brindar capacitación para la profesionalización de los miembros de la Cooperativa a partir de la adquisición de herramientas de gestión y organización del espacio. Además, Grupo Arcor contribuye en la difusión de sus servicios y al desarrollo de nuevas asociaciones con instituciones que trabajan en el tema.

En 2017, se creó un comité multidisciplinario que coordina la planificación estratégica, el plan de negocios y las actividades llevadas a cabo para lograr cuatro prioridades: mejorar la producción y la organización; fortalecer la relación entre los cooperativistas; promover alianzas y cuidar el entorno de la cooperativa; y entender y apoyar los procesos administrativos, contables y financieros de la cooperativa.

Además, en el marco del cumplimiento de la Política Nacional de Residuos Sólidos, se trabajó en mejorar la infraestructura de las cooperativas y garantizar un lugar de trabajo seguro, y se donaron 600 uniformes para mejorar las condiciones de higiene personal de los cooperativistas.



CUIDADO DEL AMBIENTE



CAPÍTULO 3

CUIDADO DEL AMBIENTE



3.1 LA AGENDA AMBIENTAL GLOBAL Y EL ROL DE LAS EMPRESAS DE VIRGINIA VILARIÑO

pág. 66

3.2 EL DESEMPEÑO AMBIENTAL

pág. 68

3.3 PROMOCIÓN DEL CUIDADO DEL AMBIENTE

pág. 69

3.4 COMPROMISO CON EL USO RACIONAL DEL AGUA

pág. 71

3.5 COMPROMISO CON LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Y MINIMIZACIÓN DE LOS IMPACTOS QUE CONTRIBUYEN AL CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL

pág. 74

3.6 COMPROMISO CON EL USO RACIONAL DE LOS MATERIALES DE EMPAQUE

pág. 83

3.7 CASO DESTACADO: GESTIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN GRUPO ARCOR

pág. 87

3.1 LA AGENDA AMBIENTAL GLOBAL Y EL ROL DE LAS EMPRESAS

Virginia Vilariño*, comparte los avances de la agenda de cuidado del ambiente, y reflexiona acerca de la contribución y los desafíos de Grupo Arcor en el tema.

¿CUÁL HA SIDO EL PROGRESO EN LA AGENDA MUNDIAL DE CUIDADO DEL AMBIENTE A PARTIR DEL LANZAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y EL ACUERDO DE PARÍS EN 2015? ¿CÓMO VES LAS PRINCIPALES TENDENCIAS Y LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA REGIÓN Y DE NUESTRO PAÍS?

A dos años de la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las metas climáticas del Acuerdo de París, gobiernos miembros de Naciones Unidas iniciaron la implementación de esta nueva agenda de desarrollo sostenible, adaptando sus metas al contexto y prioridades nacionales.

Si bien los planes de acción climática de más de 190 países implican un paso significativo, el progreso ha sido desigual y más lento de lo necesario para alcanzar los objetivos a 2030. En Latinoamérica, por ejemplo, no se evidencian avances sustantivos y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que la región necesita invertir entre 3 y 14 billones de dólares –principalmente en infraestructura - para alcanzar los ODS.

La transición hacia una economía más inclusiva y de bajo carbono ya está en marcha y es imparable. En vistas de ello, líderes de gobiernos, sector privado y sociedad civil, escoltados por inversores, mercados y ciudadanos que demandan cada vez mayor acción y transparencia, enfrentan en los próximos años el desafío de trabajar conjuntamente para acciones en contra del cambio climático y el logro de los ODS en todos los países.

EN SEGUNDO LUGAR, ¿CÓMO VES EL ESTADO ACTUAL DE CONTRIBUCIÓN DE GRUPO ARCOR A ESTA AGENDA Y QUÉ OPORTUNIDADES PUEDEN CONTRIBUIR A MEJORAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE ESTOS TEMAS A FUTURO?

La gestión sustentable y la contribución a los ODS demandan integrar la sustentabilidad al negocio y la gobernanza de las empresas. Esta integración resulta un logro evidente alcanzado por Arcor.

Cabe destacar los avances de la empresa en la integración de las estrategias y objetivos de sustentabilidad a lo largo de toda su cadena de valor, con enfoques y herramientas eficaces, lo cual significa un gran desafío a nivel de toda la organización. A través del Reporte de Sustentabilidad queda claro que el grupo mide, gestiona y reporta su acción en los aspectos ambientales más relevantes para la industria y la región, mediante indicadores pertinentes.



POR ÚLTIMO, ¿CUÁLES SON LOS GRANDES DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS COMO GRUPO ARCOR EN ESTA TEMÁTICA?

La capacidad de una empresa de contribuir positivamente al cumplimiento de los objetivos ambientales, tanto a nivel nacional como internacional, debe demostrarse transparente y efectivamente. Para ello, resulta clave que las empresas alineen sus estrategias y se midan mirando estas metas mediante indicadores específicos. En el sector empresario aún resta avanzar en esta materia.

Las empresas deberán ejercer plenamente su rol de agente de cambio e innovación, para así contribuir a una sociedad más inclusiva y sustentable a través de inversiones, producción de bienes y servicios más sostenibles, y mediante nuevos modelos de negocios que hagan accesibles estos avances a toda la sociedad. Los sistemas alimenticios en particular ofrecen una oportunidad y camino hacia una economía inclusiva y sustentable, promoviendo estilos de vida saludables y la producción sustentable de alimentos dentro de los límites planetarios. Y las empresas líderes del sector, como Grupo Arcor, afrontan la oportunidad y responsabilidad de liderar la reestructuración de la industria para generar una genuina ventaja competitiva.

Claro está que ningún actor por sí solo podrá generar los cambios a la velocidad y escala que los desafíos globales demandan. Será indispensable construir alianzas efectivas entre todos los actores sociales, fundamentalmente entre empresas y gobierno. Sin duda las empresas necesitarán innovar en aspectos tecnológicos, de gestión y modelos de negocio, pero el mayor desafío estará en la capacidad de generar alianzas en base a la confianza y a los objetivos comunes a largo plazo.



* MARÍA VIRGINIA VILARIÑO

Licenciada en Ciencias Ambientales con especializaciones en Ciencias Químicas y Ambiente, Políticas de Gestión Ambiental y Máster en Evaluación de Proyectos de Inversión. Gestiona el Área de Clima y Energía del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) desde el 2004, liderando proyectos de gestión de carbono, gestión energética y adaptación al cambio climático para diferentes sectores como energía, industria y agro-alimentos. Lidera el Foro Argentino de Acuerdos de energía renovable, junto al WBCSD, la Mesa Agro Sustentable del CEADS y es miembro del grupo de expertos del Panel Intergubernamental de Cambio Climático de Naciones Unidas (IPCC) y de la Mesa Ampliada del Gabinete Nacional de Cambio Climático. Es Profesor en seminarios y especializaciones en entidades académicas del país y trainer de estándares internacionales de sustentabilidad.

3.2 EL DESEMPEÑO AMBIENTAL

Desde los inicios de Grupo Arcor, el cuidado del ambiente ha sido un pilar clave para llevar adelante una gestión sustentable.

Con foco en los temas más significativos para el negocio, la empresa trabaja para aplicar las mejores prácticas de conservación ambiental: el uso racional del agua, la eficiencia energética y la minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global, y el uso racional de los materiales de empaque.

La participación de los colaboradores en el cuidado del ambiente forma parte de su actividad cotidiana y ha sido fundamental para identificar las oportunidades de mejora y continuar eliminando, minimizando o previniendo los impactos ambientales de las operaciones.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

14

INDICADORES PERMITEN EVALUAR
EL DESEMPEÑO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES.

Grupo Arcor cuenta con un conjunto de indicadores cuantitativos que le permiten conocer la evolución de los distintos aspectos de su gestión ambiental.

Considerando que el grupo está constituido por establecimientos aislados, complejos industriales y múltiples actividades, se ordenan los resultados en grupos de actividad que permiten una comparación válida entre las distintas bases. Cuatro conceptos representan la cadena de valor de la empresa, que se complementa con el seguimiento de indicadores para el área de transporte, las centrales generadoras de energía y los edificios corporativos.



Al final de este Reporte, en el Capítulo 6, podrán encontrarse tablas con información del desempeño ambiental de las Plantas de Grupo Arcor.



3.3 PROMOCIÓN DEL CUIDADO DEL AMBIENTE

A través de instancias de capacitación y concientización, Grupo Arcor brinda a sus colaboradores herramientas adecuadas para minimizar o eliminar los impactos ambientales significativos de las operaciones. Estos espacios de formación están alineados a los planes de acción de la compañía.

Como todos los años, en 2017 se llevó a cabo la semana del ambiente conmemorando el Día Internacional del Ambiente. Bajo el lema "Si lo vas a tirar, recordá a dónde va", todas las plantas del grupo desarrollaron actividades para difundir conceptos y buenas prácticas sobre la generación y el destino final de los residuos.





PROGRAMA DE FORMACIÓN AMBIENTAL “SER PARTE”

A partir del Programa Ser Parte, Grupo Arcor extiende el compromiso con la promoción del cuidado del ambiente a las comunidades cercanas.

Desde 2014, la empresa implementa este programa con el fin de sistematizar y alinear las acciones de capacitación de cuidado del ambiente en las comunidades en las que está presente. Para su implementación se promueve la participación de colaboradores de cada base que conforman un equipo de trabajo y llevan adelante actividades de formación con niños en escuelas primarias, durante dos años consecutivos, posibilitando que sean nombrados “Promotores del cuidado del ambiente”.

Las fases de aplicación del Programa en cada año son:

- Nivel 1. Conciencia de nuestros recursos.** Tres talleres para niños de 4^{to} grado en los que se trabajan los temas establecidos y una visita a la empresa para cerrar el ciclo.



- Nivel 2. Creatividad al servicio del ambiente.** Tres talleres para niños de 5° grado en los que se trabaja en la creación y la implementación de proyectos ambientales para su comunidad.



Siguiendo esta metodología, durante 2017 se continuó con la cobertura del Programa con los siguientes resultados:

- 5.565 NIÑOS** participaron activamente.
- 56 ESCUELAS** en Argentina y Chile.
- 351 COLABORADORES** de la empresa fueron formadores ambientales.
- 516 TALLERES** sobre cuidado del agua, la energía y el tratamiento de residuos.
- 40 PROYECTOS** de cuidado del ambiente.



3.4 COMPROMISO CON EL USO RACIONAL DEL AGUA

4.850.000 DÓLARES
EN INVERSIONES PARA
EL TRATAMIENTO DE EFLUENTE LÍQUIDO.

14
PLANTAS CON INICIATIVAS DE
REDUCCIÓN DE CONSUMO
DE AGUA.

20%
DE REDUCCIÓN DE CAUDAL
DE EFLUENTE EN PLANTAS
DE CONSUMO MASIVO.

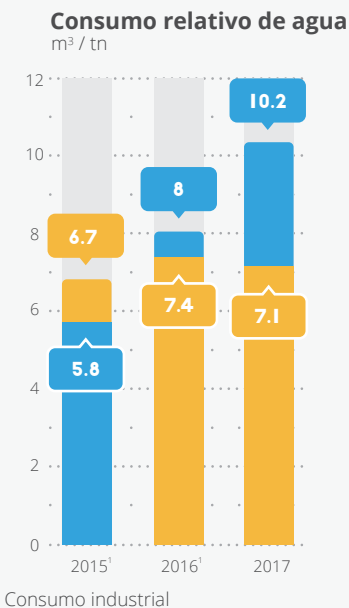
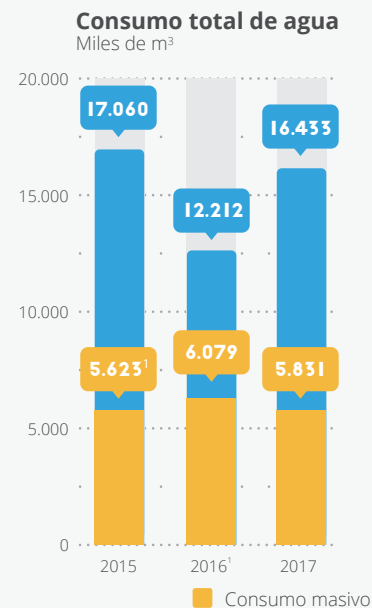
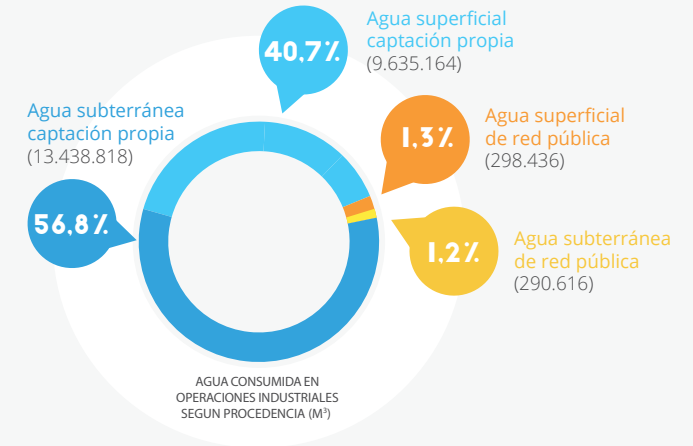
El agua es un recurso natural esencial para la vida en el planeta, para la sobrevivencia del ser humano y para la producción de alimentos. Grupo Arcor entiende que la gestión responsable de los recursos hídricos es absolutamente necesaria, y contribuye con su conservación. Es por ello, que la empresa se compromete a:

PROMOVER LA GESTIÓN EFICIENTE DEL AGUA
QUE UTILIZA, REDUCIENDO EL CONSUMO,
RECICLANDO Y REPONIENDO DE ACUERDO
CON LAS CONDICIONES TÉCNICAS EXISTENTES.

2

**INVOLUCRAR A LA CADENA DE VALOR EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS
DE USO DEL AGUA,**
PROMOViendo LA DISMINUCIÓN,
REUTILIZACIÓN Y RECICLADO DE SU CONSUMO.

El cuidado del agua es parte del quehacer cotidiano en todas las plantas del grupo. Con este fin, se llevan a cabo acciones de distinta magnitud para profundizar el uso racional del agua, desde capacitaciones hasta obras de ingeniería para usar menos agua, recuperar mayor cantidad de agua o mejorar el tratamiento del efluente líquido.



¹ Los datos reportados en este Reporte difieren a los de los Reportes anteriores debido a actualizaciones en la medición de los indicadores.

REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE AGUA PLANTA DE CAMELOS DUROS – COMPLEJO ARROYITO

AHORRO DE 5M³ DE AGUA/DÍA, LO QUE REPRESENTA **EL 39,5 % DEL TOTAL** DEL CONSUMO DE AGUA DE LA PLANTA.

El Complejo Arroyito, instalado en la Provincia de Córdoba, es el más grande del grupo con tres fábricas de golosinas, dos de jarabes de maíz, la fábrica de papel y la de cajas de cartón corrugado, una central generadora de energía eléctrica y un centro de distribución.

El agua del Complejo proviene de pozos propios y, en el marco del compromiso con el cuidado del agua, todas las plantas establecen anualmente objetivos y realizan acciones para su uso racional.

En 2017, se conformó un equipo de trabajo para tratar el problema del consumo de agua en la planta de caramelos duros, por poseer un indicador en aumento en los últimos tres años y superior al objetivo interno establecido.

Se llevó a cabo una evaluación de la situación, detectando oportunidades de mejora que fueron implementadas en los equipos:

1. Instalación de sistemas de recuperación de agua con placas de refrigeración, para el correcto funcionamiento de la bomba de vacío en los tanques de fruta y en Cocción Línea 1.
2. Reparación de la pérdida de la bomba de condensado y establecimiento de las condiciones para asegurar su adecuado mantenimiento.



REDUCCIÓN DE CARGA ORGÁNICA EN EL EFLUENTE – PLANTA DE MOLIENDA HÚMEDA COMPLEJO MISKY

REDUCCIÓN TOTAL PROMEDIO DE 10% EN LA CARGA ORGÁNICA DEL EFLUENTE LÍQUIDO.

En el Complejo Misky, ubicado en La Reducción, Tucumán, están instaladas una planta elaboradora de caramelos y chicles, y una planta de jarabes derivados de maíz y de almidones de maíz. Como parte del sistema de gestión se han definido controles, indicadores y objetivos para el efluente líquido generado por ambas plantas, que se trata en una instalación única para todo el complejo.

En este marco, se detectó que la planta de molienda húmeda tenía dificultades para alcanzar el objetivo interno establecido, y se siguieron los pasos establecidos en la metodología definida en el Sistema de Gestión Integral para el tratamiento de problemas.

Para ello, un grupo de trabajo identificó las operaciones y sectores potencialmente críticos en la generación regular de efluente y eventual ocurrencia de desvíos, y realizó mediciones de muestras representativas de la operación normal y durante la parada y el arranque de equipos. Se preparó el balance de agua de la planta, completando el análisis de causas de la situación.

Considerando todo lo anterior, se determinó que los desvíos que impedían el logro del objetivo estaban

fundamentalmente asociados a dos equipos y a situaciones de arranque y parada de planta.

A raíz de esto, se decidió estandarizar las limpiezas de los controladores de niveles y se colocó un equipo automático en el evaporador de jarabe. También, se realizaron reparaciones y modificaciones en las conexiones, se repararon equipos y se eliminaron pérdidas.

Se capacitó a todo el personal transmitiendo la importancia de la detección y corrección inmediata de los desvíos, dándole significación a cada hecho midiendo cuánto significa en producto la carga orgánica que se pierde en el efluente.

Las acciones realizadas permitieron alcanzar una estabilidad en los valores de demanda química de oxígeno (DQO) y carga orgánica, cumpliendo el objetivo interno y asegurando la regularidad y eficiencia en todas las etapas del tratamiento del efluente del complejo.

La reducción de carga orgánica del efluente significa que se dejaron de tirar con el efluente líquido 74 toneladas de jarabe en el año.



3.5 COMPROMISO CON LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Y MINIMIZACIÓN DE LOS IMPACTOS QUE CONTRIBUYEN AL CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL

42,8% DEL COMBUSTIBLE Y 25,7 % DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA PROVIENEN DE FUENTES RENOVABLES.

93,7% DE RESIDUOS RECICLADOS EN PLANTAS DE CONSUMO INDUSTRIAL Y **76,5% EN PLANTAS DE CONSUMO MASIVO.**

OBJETIVO DE BASURA CERO CUMPLIDO EN 3 PLANTAS DE BRASIL.

Es mundialmente reconocida la influencia de las emisiones de los Gases de Efecto Invernadero (GEI) en el fenómeno del cambio climático, y la creciente inquietud por la escasez de energía. En consecuencia, el mundo avanza hacia una economía baja en carbono y la búsqueda constante para elevar los estándares de eficiencia energética. Es por ello, que Grupo Arcor se compromete a:

1

ADOPTAR, PROMOVER Y ESTIMULAR INICIATIVAS DE USO RACIONAL DE LA ENERGÍA, POR MEDIO DEL CONSUMO EFICIENTE, BUSCANDO **CONTRIBUIR CON LA CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES.**

2

ASUMIR UN **ABORDAJE PROACTIVO Y PREVENTIVO EN RELACIÓN CON LOS DESAFÍOS AMBIENTALES,** A TRAVÉS DE LA ADOPCIÓN DE PROCESOS Y TECNOLOGÍAS LIMPIAS Y DE BAJA UTILIZACIÓN DE CARBONO.

3

PREVENIR LA CONTAMINACIÓN Y ESTIMULAR LA PRÁCTICA DE REDUCCIÓN, REUTILIZACIÓN Y RECICLADO DE MATERIALES, EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO Y ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS.

4

REDUCIR EL VOLUMEN DE LOS RESIDUOS ENVIADOS A ENTERRAMIENTO.

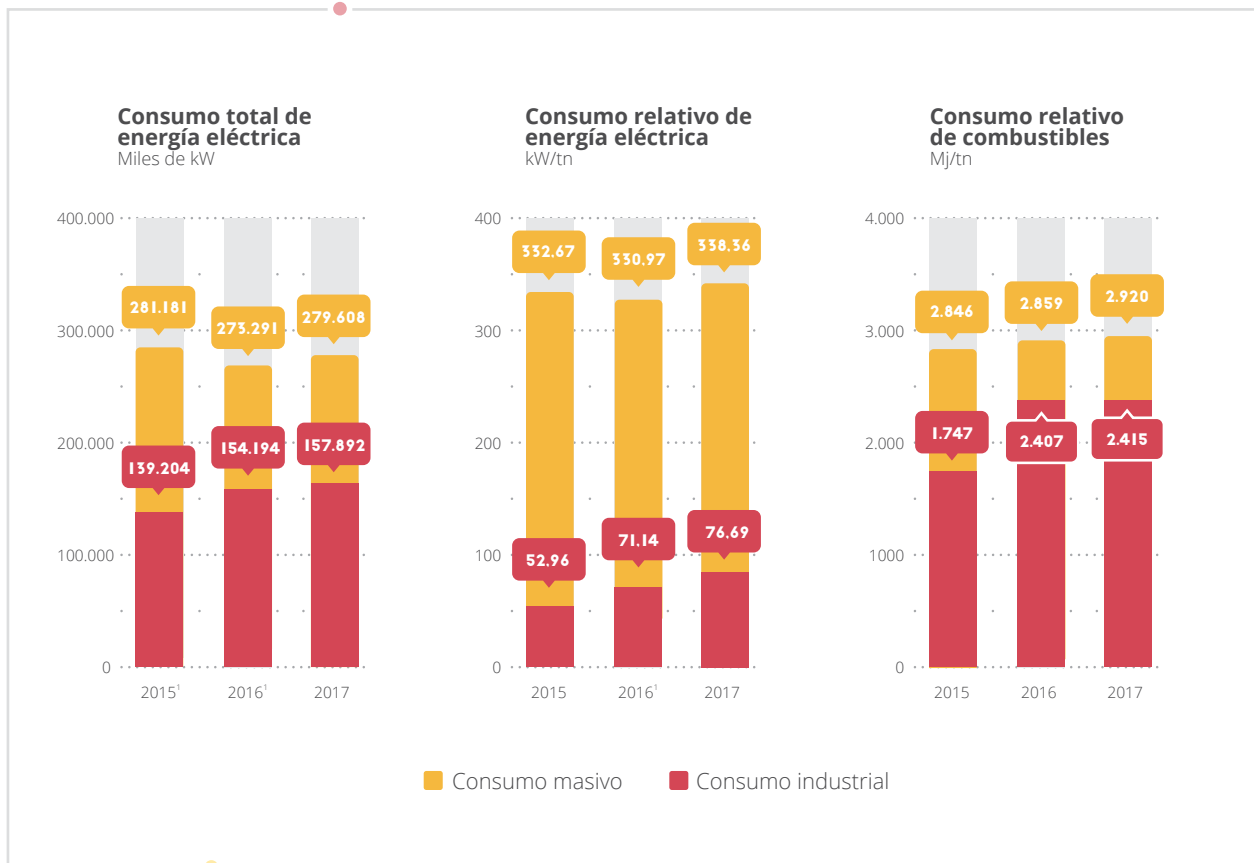
Estos compromisos se ven reflejados en diversas acciones para reducir el consumo de todas las formas de energía, investigar y evaluar proyectos de generación o adquisición de energías de fuentes renovables, establecer medidas para utilizar más y mejor los materiales y buscar permanentemente opciones para dar utilidad, interna o externamente, a los materiales que se transformaron en residuos en las operaciones.



ENERGÍA ELÉCTRICA Y COMBUSTIBLE

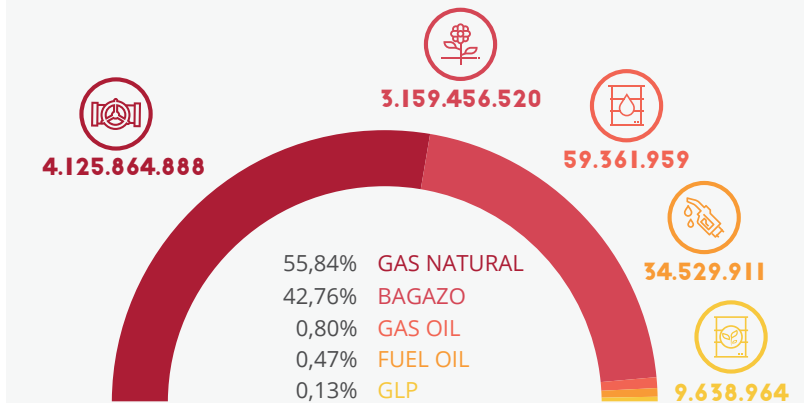
Durante 2017, bajo el liderazgo del Comité de Eficiencia Energética, se definió una estrategia de gestión con dos líneas de acción: ampliación en la generación y uso de energías de fuentes renovables, y reducción del consumo de energía eléctrica.

Para más información, ver caso destacado al final del Capítulo.



¹Los datos reportados en este Reporte difieren a los de los Reportes anteriores debido a actualizaciones en la medición de los indicadores.

COMBUSTIBLE CONSUMIDO POR TIPO (MJ)



REDUCCIÓN DE CONSUMO DE GAS NATURAL EN BAGLEY ARGENTINA

El Negocio Bagley Argentina tiene cuatro plantas con una capacidad productiva de 290.000 tn por año. La producción de galletas implica el consumo de gas natural como único combustible en los 31 hornos de cocción, con un consumo promedio anual en 2014-2016 de 19.416.000 m³.

En el marco del compromiso con el uso eficiente de la energía establecido en la Política de Sustentabilidad, y considerando que el gas natural es un combustible no renovable y el costo que representa para la producción, en 2015 se definió como objetivo estratégico del negocio la reducción de su consumo.

La planta instalada en Villa del Totoral fue seleccionada como caso piloto, en donde se organizó un grupo de mejora que estudió en profundidad todos los aspectos relacionados al consumo de gas en el horno de las galletas tipo *crackers* que allí se elaboran.

El análisis se inició con un estudio del perfil energético del horno, para luego identificar y cuantificar todas las pérdidas posibles de energía, y trabajar para eliminar las de mayor

21,4%
DE REDUCCIÓN EN EL CONSUMO DE GAS NATURAL, REPRESENTANDO UN AHORRO DE 255.034 M³ EN 2017.

impacto. De este modo, se avanzó en la ejecución de acciones de ingeniería y de operación que permitieron reducir el consumo de gas natural en un 9,8% en la línea sobre la que se realizó el trabajo, superando el objetivo planteado inicialmente.

El conocimiento y la experiencia adquiridos, sentó las bases para hacer una expansión a otras líneas y definir un nuevo objetivo en 2017 a nivel Negocio. El objetivo estuvo focalizado en la reducción del consumo de gas natural para la fabricación de los tres productos de mayor producción, según el Plan Operativo 2017, de tres líneas de producción diferentes.

Se seleccionaron tres líneas, en tres plantas diferentes, se constituyeron grupos de mejora, se capacitó al personal, se realizaron las tareas de evaluación necesarias para detectar las pérdidas en cada una y se definieron y ejecutaron las acciones de mejora requeridas.

Acciones realizadas:

Auditorías para determinar perfil de horno.

Regulación de extracciones de las diferentes zonas.

Optimización del uso de quemadores, evaluando en qué zonas pueden apagarse.

Reparación de quemadores.

Reducción del volumen de gases extraídos en diferentes zonas del horno.

Aprovechamiento del aire caliente de chimeneas.

Planta			Salto	Córdoba	Villa del Totoral
Producto			Media Tarde Sandwich	Mana Rellena	Mana Vainilla
Producción programada 2017 (tn)			6.487	5.480	4.928
Situación inicial	Consumo estimado de gas natural	Relativo (m³/tn)	92,05	47,4	60,7
		Total (m³)	597.128	259.752	299.193
Objetivo 2017	Consumo de gas (m³/tn)		86,53	44,56	57,06
Situación luego de las mejoras	Consumo relativo de gas natural (m³/tn)		66,48	38,88	52,19

El valor inicial calculado ponderado para las tres líneas en las que se trabajó era 66,97 m³ de gas natural/tn producida. Al 31 de diciembre de 2017 el consumo de gas real fue de 52,66 m³/tn, logrando una reducción del 21,4%.





EMISIONES

Un inventario GEI (Gases de Efecto Invernadero) es parte de un sistema de gestión que tiene por objeto cuantificar, controlar, limitar y verificar las cantidades GEI emitidas y removidas en los procesos de la organización.

El proyecto de Inventario GEI en Grupo Arcor contempla desde la definición de la herramienta a utilizar hasta la obtención, análisis y actualización periódica de los datos, incluyendo la capacitación de los colaboradores involucrados.

Con el objetivo de hacer más eficiente el cálculo del inventario GEI, en 2017 se analizó la posibilidad de utilizar una herramienta alternativa, ofrecida en el marco del "Programa Brasileiro GHG Protocol". En 2017 se estudió la herramienta, se la adecuó para usarla en todos los países en los que el

grupo tiene establecimientos industriales y se aplicó para calcular en alcance 2 a nivel grupo, abarcando energía eléctrica, combustible, residuos y efluentes líquidos y gases de refrigeración.

Adicionalmente, se aplican herramientas específicas para calcular las emisiones GEI en el transporte de los productos¹⁷.

Transporte terrestre de producto terminado correspondiente a consumo masivo Argentina:

- **Cantidad transportada:** 1.227.224 tn.
- **Emisiones GEI:** 0,0357 tn CO₂ eq/tn de producto transportado.

	Emisiones GEI (tn CO ₂ eq)
Consumo masivo Argentina	43.858
Consumo masivo Chile	2.202
Consumo masivo Brasil	33.866
Packaging	16.653

¹⁷ Se está trabajando en la sistematización de las emisiones GEI correspondiente al transporte marítimo de materias primas y productos.



CARGAS COMPARTIDAS LA CAMPAGNOLA - BAGLEY VILLA MERCEDES

18%
DE AHORRO ECONÓMICO EN FLETES Y
11% DE DISMINUCIÓN DE CANTIDAD DE VIAJES,
**CONSUMO DE COMBUSTIBLE
Y EMISIONES DE CO₂**

En la fábrica La Campagnola Villa Mercedes se elaboran dulces, mermeladas y jugos en diferentes formatos. El sector de Expedición es el responsable de enviar los productos terminados, acondicionados en pallets, a tres centros de distribución localizados en Arroyito, provincia de Córdoba y en el Partido de Tigre, en la provincia de Buenos Aires.

Con el fin de mejorar la ocupación de los camiones, un equipo de trabajo realizó un análisis de la situación para identificar mejoras.

Se constató que la falta de ocupación completa de los semirremolques tiene su origen en la modalidad de aforado de carga en base a la capacidad de carga en peso y no en volumen.

La mejora propuesta por el equipo de trabajo fue utilizar una modalidad de carga compartida con productos mucho más livianos elaborados en la fábrica de galletas Bagley Villa Mercedes, instalada a pocos kilómetros y con destino a los mismos centros de distribución.

Esta modalidad de transferencia no puede ser aplicada para el 100% de los viajes debido a factores como la capacidad operativa del sector, el aumento sustancial de camiones a cargar, los tiempos muertos de viaje entre depósitos y la infraestructura edilicia.

No obstante, considerando un mes en el que se produjo un 40% de transferencias con modalidad de carga compartida al Centro de Distribución Arroyito, que representaron 570 pallets de productos de La Campagnola transportados en 57 viajes, se obtuvo un ahorro económico en fletes de un 18%, lo que significó un ahorro de \$170.900 y un 11% de disminución de cantidad de viajes, consumo de combustible y emisiones de CO₂.

El objetivo propuesto por el sector es alcanzar un 70% de cargas a todos los destinos, con modalidad compartida, profundizando de esta forma significativamente la mejora.

Resultados ¹		
Transferencia: desde Villa Mercedes, San Luis a Arroyito, Córdoba (444 km)		
Modalidad de carga compartida: 40% de las correspondientes al destino señalado		
Cantidad de pallets de La Campagnola: 570		
	Valores teóricos considerando situación antes de la mejora	Valores reales con la modalidad de carga compartida
Cantidad de viajes	64	57
Cantidad de combustible (l)	9.945	8.857
Emisiones de CO ₂ eq (tn)	25,85	23

¹ Resultados correspondientes a agosto de 2017, analizados desde la perspectiva de La Campagnola.









RESIDUOS Y RECICLADO
















La gestión ambiental implica, en todas las plantas de Grupo Arcor, realizar un uso eficiente de los materiales. Un modo de medir el resultado de esta gestión es a través de la reducción de la cantidad de residuos generados y del aumento en la cantidad de residuos que se reciclan o reúsan.

Residuos reciclados o reutilizados (% respecto al total generado)

2015		94,7	75,5	
2016 ¹		95,6	73,1	
2017		93,7	76,5	
		Consumo industrial	Consumo masivo	

¹Los datos reportados en este Reporte difieren a los de los Reportes anteriores debido a actualizaciones en la medición de los indicadores.

Tipo de residuos sólidos y semisólidos		Tratamiento	Cantidad de residuos gestionados en 2017 (tn)
Residuos Reciclables		Papel y cartón	Reutilizado 14.285
			Reciclado 20.791
		Metálicos	Reciclado 2.000
			Alimento animal 19.407
		Orgánicos	Compostaje 88.406
			Reciclado como combustible alternativo / reutilizado 53
			Dstrucción sin aprovechamiento / confinamiento 4.434
		Plásticos	Reutilizado 773
			Reciclado 2.590
		Vidrio	Reciclado 257
	Madera	Reutilizado 1.725	
		Dstrucción sin aprovechamiento / confinamiento 2.248	
		Enterramiento 22.084	
Residuos peligrosos		Envases vacíos	Reciclado como combustible alternativo / reutilizado 15
			Dstrucción sin aprovechamiento / confinamiento 8
		Aceites usados	Reciclado como combustible alternativo / reutilizado 33
			Dstrucción sin aprovechamiento / confinamiento 94
		Sólidos con aceites o solventes	Reciclado como combustible alternativo / reutilizado 57
			Dstrucción sin aprovechamiento / confinamiento 1.480
		Residuos de solventes	Reciclado como combustible alternativo / reutilizado 1
			Destilación 18
			Dstrucción sin aprovechamiento / confinamiento 117
		Pilas y baterías	Reciclado 18
			Dstrucción sin aprovechamiento / confinamiento 18
		Patógenos	Dstrucción sin aprovechamiento / confinamiento 1,5
		Otros	Reciclado como combustible alternativo / reutilizado 27
Dstrucción sin aprovechamiento / confinamiento 229			



BASURA CERO EN PLANTAS DE BRASIL

CERO RESIDUOS ENVIADOS PARA ENTERRAMIENTO EN **LAS PLANTAS DE CAMPINAS, BRAGANÇA PAULISTA Y RIO DAS PEDRAS**

La operación de Grupo Arcor en Brasil incluye cinco fábricas, tres de golosinas y dos de galletas, en las que en 2017 se elaboraron 76.000 tn de galletas, 14.000 tn de productos de chocolate y 35.000 tn de caramelos y chicles.

En los últimos años, el Negocio Brasil se propuso el objetivo de dejar de enviar residuos para enterramiento, disminuyendo el impacto ambiental producido por esta operación.

El proyecto LIXO ZERO (Basura Cero) contempla acciones que incluyen la reducción en origen y el reúso y reciclado de todos los residuos generados, con metas definidas hasta 2020 para cada unidad en función de la complejidad y necesidad de cada una.



El proceso diseñado para el logro del objetivo planteado incluye tres etapas:

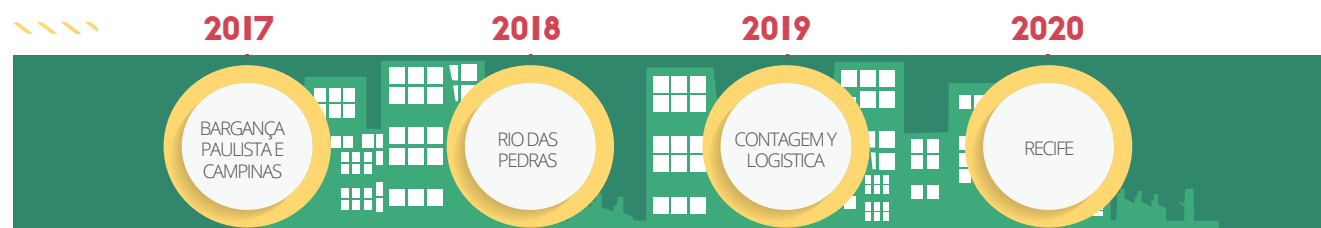
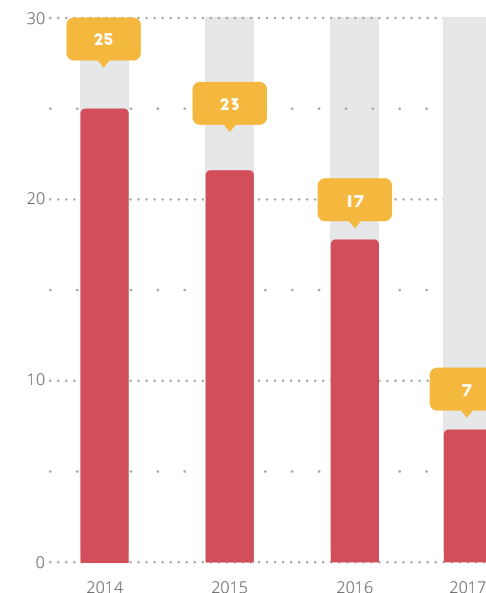
1. Comprensión de la situación de residuos, detallando las operaciones en las que se generan, sus características y cantidades, con el objetivo de reducir su generación.
2. Plan de sensibilización masiva, con el desarrollo de actividades de divulgación y capacitación, para optimizar la recolección diferenciada de los residuos generados.
3. Búsqueda de alternativas para el destino de los residuos explorando el mercado para encontrar nuevas posibilidades de reúso y reciclado, aprovechando el grado de desarrollo del tema en Brasil. Las acciones clave fueron:

- Incorporación de la tecnología del compostaje de los residuos orgánicos
- Reciclado del descarte de caramelos
- Reciclado del descarte de chicles
- Uso de los residuos no reciclables como combustibles alternativos

A mediados de 2017 se había logrado cumplir el objetivo de Basura Cero en las plantas de Campinas, Bragança Paulista y Rio das Pedras, adelantando esta última un año el cumplimiento de la meta. Esto permitió dejar de enviar a enterramiento 2.700 tn de residuos.

Kg. de residuos enviados a enterramiento por tonelada producida

Total Arcor Brasil





3.6 COMPROMISO CON EL USO RACIONAL DE LOS MATERIALES DE EMPAQUE

100%

DEL PAPEL UTILIZADO COMO MATERIA PRIMA EN PLANTAS DE CARTOCOR, CERTIFICADO FSC O PEFC.

80

ACCIONES DE REDUCCIÓN O REEMPLAZO DE MATERIALES.

93%

DE CAJAS UTILIZADAS EN PLANTAS DE CONSUMO MASIVO FABRICADAS CON PAPEL PROVENIENTE DE FUENTES CERTIFICADAS.

Uno de los mayores desafíos de las empresas que comercializan productos envasados es el diseño y la gestión del packaging utilizado. Esto impacta desde la protección del producto hasta la logística, venta y disposición final. En este contexto, Grupo Arcor se compromete a:

1

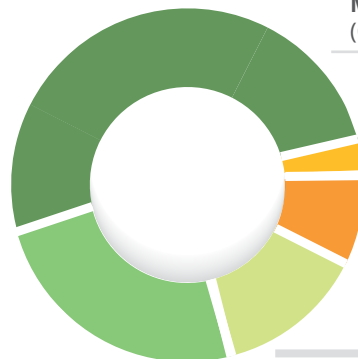
OPTIMIZAR EL USO DE MATERIALES DE EMPAQUE EN TODOS LOS PROCESOS

2

APOYAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO QUE CONTRIBUYAN A MINIMIZAR LOS IMPACTOS AMBIENTALES CAUSADOS POR EL MATERIAL DE EMPAQUE DE LOS PRODUCTOS

3

SENSIBILIZAR Y PROMOVER EN LA CADENA DE VALOR LAS MEJORES PRÁCTICAS DE MANEJO DE RESIDUOS Y DISPOSICIÓN FINAL DEL MATERIAL DE EMPAQUE



Materiales de empaque por tipo
(Cantidad usada en 2017/kg.)



45.913.835

52% Papel, Cartón y Madera



21.485.457

24% Plásticos



11.582.420

13% Vidrio



7.130.861

8% Metal

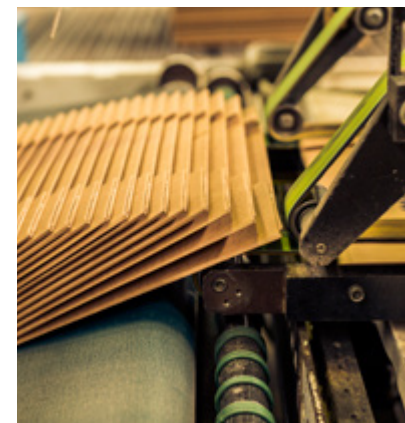


2.357.445

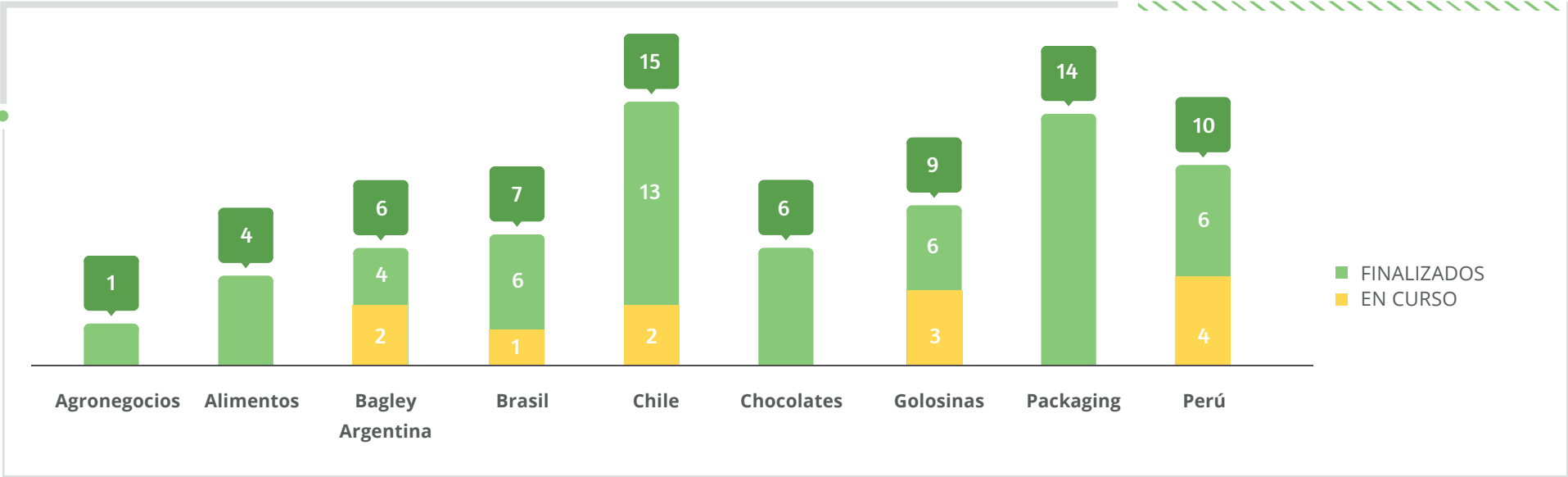
3% Tetra

En el marco de su compromiso con el uso racional de los materiales de empaque, Grupo Arcor trabaja para optimizar el uso de materiales y buscar constantemente aquellos con menor impacto ambiental en todo su ciclo de vida. Esto incluye acciones destinadas a aumentar el uso de materiales reciclados o certificados, reducir la cantidad de material de empaque por reducción de tamaño o espesor del material, y reemplazar materiales.

En 2017, se trabajó en 92 proyectos en los distintos negocios del grupo, completando 80 de ellos, y avanzando en una serie de iniciativas para satisfacer las necesidades de los clientes de packaging.



PROYECTOS PARA EL USO RACIONAL DE LOS MATERIALES DE EMPAQUE



CONSUMO DE MATERIAL DE EMPAQUE EN 2017 9,47%.

Este indicador representa cuánto de lo que se produce es empaque y por lo tanto se desecha luego del consumo, y permite reflejar el avance en la reducción de la cantidad utilizada en el producto.

CONSUMO DE PVC EN 2017 8,7%.

Este indicador representa cuánto del material plástico usado para envases fue PVC, con una marcada tendencia a la disminución.

Evolución del consumo de PVC en Grupo Arcor (tn)		
2015	2016	2017
2.047	1.918	1.873

POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO DE PAPEL SUSTENTABLE

Cerca del 52% del total del material de empaque utilizado por Grupo Arcor es papel y cartón, empleados para la fabricación de estuches, *displays* de cartulina y cajas de cartón corrugado; situación que motivó la decisión estratégica de gestionar estos materiales a través de una Política de Abastecimiento de Papel Sustentable, vigente desde 2014.

El espíritu de la Política es establecer mecanismos de control en la cadena de abastecimiento y, de esta forma, promover una gestión adecuada de los bosques, evitando la deforestación y su consecuente impacto en el cambio climático.

La política establece el desafío de aumentar paulatinamente el porcentaje de compra de materia prima de fuente virgen certificada o a base de fibra reciclada, para la fabricación del material de empaque, alcanzando:



En 2017 se logró alcanzar un nivel de 93% de cumplimiento de la política, superando el resultado esperado.

NEGOCIO PACKAGING

El Negocio Packaging del grupo está conformado por las fábricas en las que se elaboran film para envasado primario y secundario, la fábrica de papel y las fábricas de cartón en las que se elaboran cajas de cartón corrugado.

Los productos desarrollados se utilizan en las plantas de la empresa y abastecen a terceros.

Línea prioritaria	Proyectos destacados en 2017
Reducción de uso	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de espesor de PE (Polietileno) en envases de mayonesa (cliente externo). Reducción de espesor de laminados en envases para pollo trozado (cliente externo). Reducción de estructuras en film bilaminado para chocolates. Reducción de gramaje en film para envasado de algunos caramelos. Reducción del gramaje en envases de cartón determinados. Reducción del espesor de la onda del cartón corrugado para envases determinados.
Reemplazo de material	<ul style="list-style-type: none"> Uso de materiales de origen renovable para el envasado de caramelos. Sustitución de PVDC (Policloruro de vinilideno) por EVOH (Etilen vinil alcohol) como agente de barrera para envases de mayonesa (cliente externo). Reemplazo de bandejas plásticas por bandejas de cartón corrugado (cliente externo). Reemplazo del EPS (Poliestireno expandido) usado para embalaje de electrodomésticos por cartón (cliente externo). Reemplazo de cajones de madera usados para frutas y hortalizas por envases de cartón (cliente externo).
Reciclado de materiales	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de bolsas para scrap a partir de PE recuperado. Uso de PE recuperado en film termocontraíble. Uso de PE recuperado en bolsas para clavos (cliente externo).

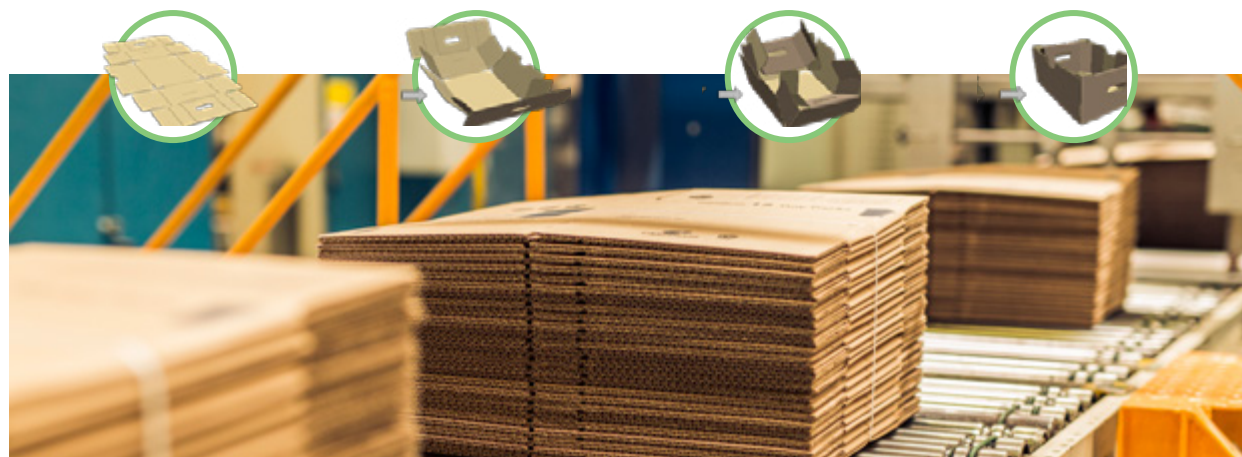
BANDEJAS DE CARTÓN PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA

Cartocor busca permanentemente alternativas de negocios que impliquen una posibilidad de crecimiento para la empresa a través de la venta de envases de cartón, y refuercen su compromiso con aportar al mercado envases de origen renovable y reciclables.

Cada vez más envases de plástico son reemplazados por soluciones en cartón y el mercado de los lácteos se suma a esta tendencia. Los beneficios son múltiples: reducción de costos, optimización logística y menor impacto ambiental.

La bandeja para sachets lácteos fue la respuesta de Cartocor a la necesidad manifestada por uno de sus clientes de la industria láctea, que requería el reemplazo de los tradicionales cajones plásticos utilizados para distribuir productos en sachets.

El equipo de desarrollo de la bandeja para sachets realizó reuniones iniciales con el cliente para interpretar en detalle sus necesidades, reconoció sus instalaciones industriales y planificó en conjunto el proceso de desarrollo. Se eligieron las mejores alternativas entre las planteadas y se prepararon prototipos de laboratorio para luego avanzar con pruebas industriales. Se validaron aspectos como: capacidad de refrigeración del envase, resistencia, posibilidad de armado automático, entre otros, buscando garantizar que la bandeja de cartón tenga las mismas propiedades que las de material plástico.



Adicionalmente, se desarrolló un conjunto de equipos para automatizar el armado de las cajas. Se cumplió con el desafío propuesto, logrando, con uno de sus clientes, los siguientes resultados:

REEMPLAZO DE 9 TIPOS DE CAJONES PLÁSTICOS, QUE REPRESENTAN **900.000 CAJONES DE CARTÓN POR MES**.

EL 100% DE LOS **CAJONES DE CARTÓN ES RECICLABLE**.

MEJORA LOGÍSTICA COMPROBADA DEL 13%; EL TRANSPORTE DE LOS CAJONES DE CARTÓN REQUIERE MUCHO MENOS ESPACIO Y SE ELIMINA LA LOGÍSTICA INVERSA, **LO QUE REPRESENTA MENOS MOVIMIENTO DE CAMIONES**.

ELIMINACIÓN DE LA LIMPIEZA DE LAVADO QUE REPRESENTA \$1,50 DE COSTO POR CADA LAVADO Y UN USO PROMEDIO DE **30 LITROS DE AGUA** PARA LAVAR Y ENJUAGAR CADA CAJÓN.

ELIMINACIÓN DE COSTOS POR ROTURA, EXTRAVÍO Y ROBO DE LOS CAJONES PLÁSTICOS.

ARMADO IN SITU DE LOS CAJONES DE CARTÓN, LO QUE PERMITE AHORRAR ESPACIO DE ALMACENAMIENTO VACÍO (POR EJEMPLO, EN UNA POSICIÓN DE RACK EN DEPÓSITO DONDE ANTES ENTRABAN 168 CAJONES PLÁSTICOS, **HOY ENTRAN 1.000 CAJONES DE CARTÓN PLEGADOS**).

3.7 GESTIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN GRUPO ARCOR

COMITÉ DE EFICIENCIA ENERGÉTICA 2 LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. AMPLIACIÓN EN LA GENERACIÓN Y USO DE ENERGÍAS DE FUENTES RENOVABLES:

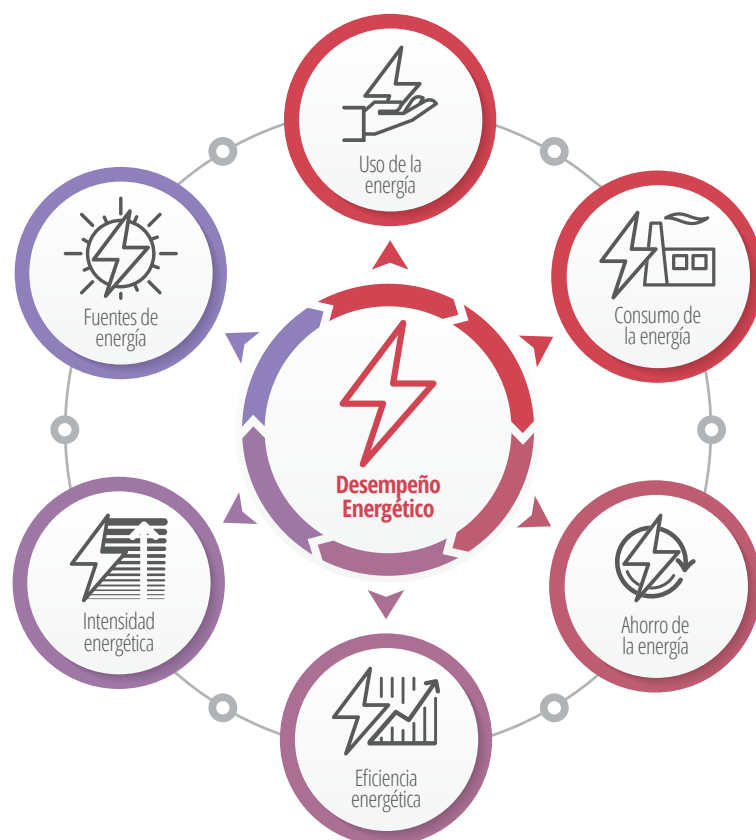
- Investigación de nuevas alternativas de **energías de fuente renovable**.
- **25,7%** de energía eléctrica de **origen renovable en 2017**: Hidroeléctrica (Brasil), Eólica (México), Biomasa (Argentina)



GESTIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN GRUPO ARCOR

2. REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA:

- Incorporación del concepto de **Desempeño energético**



- La metodología implica el cumplimiento de **7 pasos**, estructurados dentro del SGI de Grupo Arcor, 4 de los cuales se completaron en **16 plantas**.



Definición del alcance de **tipos de fuentes de energía empleadas** y **lineamientos de implementación**.



Recolección y análisis de **datos históricos de consumos** de cada fuente de energía.



Análisis de **tendencias de consumo**.



Clasificación y estandarización de **usos significativos de energía** por matriz de usos y consumos energéticos.



RESPETO Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES

CAPÍTULO 4

RESPECTO Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES



4.1 LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES EN EL MUNDO DE LA EMPRESA DE MARÍA JOSÉ ALZARI

pág. 91

4.2 COMPROMISO CON EL RESPETO Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES

pág. 93

4.3 INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

pág. 94

4.4 CONDICIONES DE TRABAJO Y CONTRATACIÓN

pág. 99

4.5 COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO QUE ALIMENTAN VÍNCULOS DE CONFIANZA

pág. 104

4.6 OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

pág. 107

4.7 COMPROMISO CON LOS DERECHOS DEL NIÑO

pág. 113

4.8 CASO DESTACADO: COMPRAS INCLUSIVAS RESPONSABLES (CIR)

pág. 117

4.I LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES EN EL MUNDO DE LA EMPRESA

María José Alzari*, cuenta el avance de la agenda de Derechos Humanos y Laborales en el contexto local e internacional, y cómo ve la contribución y los desafíos de Grupo Arcor en el tema.



¿CUÁL ES EL AVANCE DE LA AGENDA DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y REGIONAL? ¿Y EL ESTADO DE CONTRIBUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS CON LOS DERECHOS HUMANOS?

La agenda de Empresas y Derechos Humanos (DDHH), que incluye los Derechos Laborales, continúa en ascenso, en especial en la región latinoamericana. La mirada respecto de las efectivas acciones realizadas por una empresa para respetar los DDHH es seguida de cerca por diferentes actores sociales y el sector académico, tanto a nivel local como internacional.

Hoy es un tema que, por su transversalidad a toda la gestión de una empresa, no puede ser soslayado. No es una agenda simplemente social, sino que esta mirada de “no dañar” debe ser introducida en todos los aspectos del negocio, desde los ámbitos financieros y operacionales, hasta en la gestión interna y en la cadena de valor. Hoy más que nunca, se evidencia su relación con procesos transparentes hacia adentro y hacia afuera de la empresa. Asimismo, la teoría internacional de DDHH y empresas llama a las compañías a respetar el marco de Derechos Humanos global frente a cualquier sistema de Derecho Nacional.



¿CUÁL ES EL ESTADO ACTUAL DE CONTRIBUCIÓN DE GRUPO ARCOR CON ESTE TEMA Y QUÉ OPORTUNIDADES PUEDEN CONTRIBUIR A MEJORAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS DE ESTOS TEMAS A FUTURO?

Grupo Arcor es una empresa que tiene incluida en su esencia el respeto por los DDHH, y esto se refleja en toda su gestión. En primer lugar, es referente en gestión de aspectos relacionados al trabajo infantil, habiendo implementado acciones totalmente alineadas con los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y DDHH cuando éstos no estaban escritos aún. También, se destaca la relación de las acciones de cuidado ambiental, que suponen una actividad preventiva ante eventuales impactos negativos en DDHH. La gestión interna y el compromiso con la cadena de valor, como se refleja por ejemplo en su Guía de Distribuidores, son otras de las fortalezas en la gestión bajo la mirada del respeto a los DDHH. La visión integradora y transversal del tema en toda su Política de Sustentabilidad es uno de los aspectos a destacar y sumamente positivos de la compañía.



¿CUÁLES SON LOS GRANDES DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS COMO GRUPO ARCOR EN ESTA TEMÁTICA?

El gran desafío es la implementación de este deber de respeto en las cadenas de valor de las empresas. En este sentido, uno de los temas que aparece como principal desafío es la efectiva verificación del cumplimiento de las políticas empresariales por parte de sus colaboradores. Más allá de las auditorías de terceras partes, siempre se recomienda un seguimiento personalizado o especial. Otro de los desafíos es la inclusión de la mirada de respeto de los DDHH en aspectos financieros y económicos de la empresa, como ser: procesos de compras, licitaciones, participación en licitaciones públicas o privadas, entre otros. En ese sentido se destaca que Grupo Arcor cuenta con procesos de transparencia lo suficientemente robustos como para poder dar este paso.



* MARÍA JOSÉ ALZARI

Abogada (UBA). Se desempeña como Asesor Senior en Derecho Humanos, Compliance y Empresa en el Área Legal & Compliance del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS). Asesora externa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Especializada en aspectos jurídicos de la sustentabilidad empresarial. Experta en "Derechos Humanos y Empresa", participante acreditada en los Foros de Naciones Unidas sobre el tema. Autora de la Herramienta de "Análisis de Riesgos en Empresa y Derechos Humanos". Docente de grado y posgrado.

4.2 COMPROMISO CON EL RESPETO Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LABORALES

Los Derechos Humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que los individuos crean. La responsabilidad de respetar los Derechos Humanos y Laborales no le corresponde sólo a los gobiernos o a los estados. Las empresas tienen la responsabilidad de hacer que se respeten estos derechos tanto en los lugares de trabajo como en sus esferas de influencia más amplias, incorporando esta nueva forma de pensar y de actuar en los negocios.

Es por ello, que Grupo Arcor se compromete a:




4.3 INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

Con 21 mil colaboradores en distintas partes del mundo, Grupo Arcor es uno de los principales empleadores industriales de América Latina.

EQUIPO DE TRABAJO ¹	2017			2016	
Por país	Hombres	Mujeres	Total	Total	
Argentina	10.080	2.620	12.700	12.911	
Brasil	2.348	1.542	3.890	4.156	
Chile	1.486	198	1.684	1.637	
Perú	263	59	322	343	
México	601	400	1.001	1.096	
Resto del Mundo	183	136	319	321	
TOTAL	15.363	4.955	19.916	20.464	
Por categoría	Hombres	Mujeres	Total	Total	
Director	8	3	11	13	
Gerente	369	54	423	402	
Jefe	605	198	803	812	
Analista/Supervisor	1.992	895	2.887	2.860	
Auxiliar/Operario	11.987	3.806	15.794	16.376	
Dotación bajo convenio colectivo de trabajo (%)	80,2	73,3	78,7	79,8	

¹ La tabla incluye: personal propio efectivo, de temporada, eventuales al 31/12/2017, y miembros del Directorio de Arcor SAIC. En esta ocasión la tabla no incluye personal de ZUCAMOR (1.300 colaboradores).

La diversidad e inclusión son valores centrales que forman parte de la Identidad Corporativa y Estrategia de Sustentabilidad de Grupo Arcor . En este marco, la empresa lleva adelante proyectos en toda su cadena de valor. Entre ellos, el Proyecto de Equidad de Género, el Proyecto de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad, el Programa de Pasantías y, más recientemente, una iniciativa corporativa que busca promover la Convivencia Generacional.





PROYECTO EQUIDAD DE GÉNERO

Esta iniciativa está compuesta por tres líneas de acción: flujo de ingresos, campañas de comunicación y sensibilización, y acciones para contribuir con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, con foco en la protección de la maternidad.

Durante 2017, hubo un 60% de participantes mujeres en el Programa de Jóvenes Emprendedores en Argentina.



Asimismo, se continuaron ofreciendo beneficios específicos que incluyen el apoyo económico para colaboradoras con hijos pequeños, la colonia de verano, entrega de kits escolares, jornada reducida por maternidad, y un programa de protección de la embarazada en situación de trabajo.

En 2017 Grupo Arcor adhirió a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. Los WEP (por sus siglas en inglés *Women Empowerment Principles*), son el fruto de una colaboración entre ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Los mismos, ofrecen a las empresas y al sector privado orientaciones prácticas sobre cómo empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, los mercados y la comunidad.

Con esta suscripción, Grupo Arcor se compromete a: cumplir y promocionar a la igualdad de género; tratar a hombres y mujeres de forma equitativa, respetar y defender los Derechos Humanos y la no discriminación; velar por la salud, seguridad y bienestar de todos sus trabajadores; promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres; llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres; promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias; y evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.





PROYECTO DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Desde 2012, se impulsa este proyecto con el fin de promover una cultura diversa y brindar igualdad de oportunidades.

A lo largo de los años se ha trabajado en el relevamiento de las posiciones y condiciones de accesibilidad de las bases, en el desarrollo de fuentes de reclutamiento locales, en la sensibilización y formación interna de colaboradores, y en la incorporación y acompañamiento de personas con discapacidad en la empresa.

Para este fin, Grupo Arcor cuenta con un “Kit de herramientas de gestión”, desarrollado junto con Organizaciones Sociales especializadas en el tema, para la correcta integración de cada persona en su lugar de trabajo.

Cabe destacar que, en 2017, ManpowerGroup Argentina reconoció a Grupo Arcor como “Socio en la Inclusión” en el marco de la iniciativa “Construyendo Puentes hacia un mundo laboral más inclusivo”.

**272 PERSONAS
CON DISCAPACIDAD**
FORMAN PARTE DEL EQUIPO
DE COLABORADORES DE LA EMPRESA

**13 PERSONAS
CON DISCAPACIDAD**
INTEGRADAS EN CADENA DE VALOR

DOTACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD ¹

Por país	Mujeres	Hombres	Total
Argentina	25	65	90
Brasil	83	95	178
Chile	1	2	3
México	0	1	1
TOTAL	109	163	272

¹Se informan la cantidad de personas con discapacidad que forman parte del equipo de colaboradores de Grupo Arcor al 31/12/2017, incluyendo todas las modalidades de contratación. A lo largo del año, considerando terminalidad de contratos, estacionalidad y rotación, 334 personas con discapacidad formaron parte del equipo de colaboradores de la empresa.



PROYECTO DE CONVIVENCIA GENERACIONAL

132 COLABORADORES
PARTICIPANTES DE
22 GRUPOS FOCALES

En Argentina, durante 2017, se llevó adelante un proyecto de investigación en 8 bases operativas para comprender cuáles son los motivadores laborales de la generación Y.

El foco estuvo puesto en dos segmentos de edad: 18 a 25 años y 26 a 35 años. El estudio planteó como objetivos indagar el rol del trabajo y los motivadores laborales y no laborales para esa generación, comprender cómo estos motivadores se relacionan con los objetivos del Sistema de Gestión Integral de Grupo Arcor, y analizar el impacto de la convivencia generacional en la motivación y participación en la empresa.



PROGRAMA DE VINCULACIÓN CON ESCUELAS TÉCNICAS



Este programa tiene el objetivo de asegurar la disponibilidad de recursos técnicos calificados y de contribuir con los procesos formativos y la calidad educativa de las zonas donde opera la empresa.

Con este fin, se desarrollan 3 líneas de acción: formación a docentes y alumnos, pasantías y donación de equipamiento.

Durante 2017, realizaron 142 pasantías secundarias de 15 escuelas en Argentina y Chile, y 37 docentes y más de 900 jóvenes de 28 escuelas fueron capacitados.

Asimismo, Grupo Arcor participó en distintos espacios de articulación público-privada, principalmente en equipos de trabajo con las inspecciones educativas regionales, contribuyendo al mejoramiento de los contenidos y metodologías educativas.

**142 PASANTÍAS
SECUNDARIAS**
EN 15 ESCUELAS
EN ARGENTINA Y CHILE

37 DOCENTES
Y MÁS DE **900 JÓVENES**
DE **28 ESCUELAS** FUERON CAPACITADOS



PROGRAMA DE PASANTÍAS



El programa de pasantías busca incorporar estudiantes que se encuentren cursando los últimos años de las carreras de Ingeniería, Logística, Contador Público, Administración de Empresas, Marketing, Comercialización, Recursos Humanos, Abogacía, Comunicación Social, Seguridad e Higiene, entre otras, brindándoles la posibilidad de vincular la esfera vocacional a la laboral, al realizar una primera experiencia en el mundo del trabajo.

167 PASANTES
163 UNIVERSITARIOS
Y 4 Terciarios

58 PASANTES
EFFECTIVIZADOS

4.4 CONDICIONES DE TRABAJO Y CONTRATACIÓN

GESTIÓN RESPONSABLE EN CADENA DE VALOR

Con el fin de asegurar la protección y el respeto de los Derechos Humanos y Laborales en la cadena de valor, Grupo Arcor desarrolla diversas iniciativas. Una de ellas, es la adhesión por parte de los proveedores a la Carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable, un decálogo de valores vinculados a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, a las normas de trabajo definidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a las mejores prácticas empresarias.



A su vez, durante 2017 se difundieron en las Órdenes de Compras enviadas a los proveedores, mensajes de promoción y respeto por los Derechos del Niño.

**9.869
PROVEEDORES**

**ACTIVOS FIRMARON LA CARTA DE ADHESIÓN
A PRINCIPIOS FUNDAMENTALES
PARA UNA GESTIÓN RESPONSABLE**

PROGRAMA CRECER JUGANDO, POR UNA NIÑEZ SIN TRABAJO INFANTIL

21

CENTROS DE DESARROLLO
INFANTIL (CDI)

En Mendoza, Río Negro y San Juan funcionando con jornada extendida para la atención y cuidado de los niños hijos de cosecheros de proveedores de Grupo Arcor.

22

CDI DE MENDOZA

Equipados con kits de juegos para la promoción de la vida activa de los niños y más de 50 docentes capacitados para su buen uso.

ACUERDOS Y ALIANZAS DE TRABAJO

Con los gobiernos Municipales de 7 localidades y/o Departamentos y con los gobiernos Provinciales de Mendoza, Río Negro y San Juan.

95

PROVEEDORES FRUTIHORTÍCOLAS
INVOLUCRADOS

+400

NIÑAS Y NIÑOS ASISTENTES

Esta iniciativa es llevada a cabo por el negocio Alimentos desde 2006 y tiene el objetivo de involucrar a la cadena de abastecimiento en la erradicación del trabajo infantil en las fincas de producción de las provincias de Mendoza, Río Negro y San Juan.

El programa consiste en tres líneas de acción específicas:

INTERVENCIÓN

APERTURA DE CDI PARA
**HIJOS DE COSECHEROS
FRUTIHORTÍCOLAS** DURANTE LA
TEMPORADA DE COSECHA.

SENSIBILIZACIÓN

CAPACITACIÓN A LOS DIVERSOS
ACTORES INVOLUCRADOS EN LA
IMPORTANCIA DE LA ERRADICACIÓN
DEL **TRABAJO INFANTIL**.

RELACIONES COMERCIALES

FIRMA DE CONTRATOS CON PAUTAS
SOBRE LA **ERRADICACIÓN DEL
TRABAJO INFANTIL** PARA GARANTIZAR
EL COMPROMISO CONJUNTO.



EL CUIDADO DE LAS PERSONAS

A través de diversos programas y acciones, Grupo Arcor busca garantizar el bienestar de todos sus colaboradores, impulsando diversas iniciativas para cuidar su salud y seguridad que además mejoren su calidad de vida.

ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La gestión de la seguridad tiene como punto de partida el análisis de los puestos de trabajo, que se realiza sistemáticamente en todas las plantas aplicando un procedimiento corporativo. A partir de los riesgos significativos detectados, cada año se generan planes de acción para eliminarlos o minimizarlos. El análisis de la totalidad de los puestos de trabajo se realiza cada tres años o cuando se introducen modificaciones en las instalaciones, los procesos o los materiales.



PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO Y PROGRAMA DE ERGONOMÍA

El programa se diseñó con el objetivo de minimizar el riesgo de ocurrencia de enfermedades laborales y avanza con el análisis, definición de necesidades y ejecución de acciones para la mejora, según lo previsto.

El avance del programa se puede resumir en algunos datos significativos:

HACIA FINES DE 2017 SE HABÍAN RELEVADO
3.143 PUESTOS DE TRABAJO EN 34
SITIOS (PLANTAS Y DEPÓSITOS)

677 (22%)
DE LOS PUESTOS RELEVADOS
NO PRESENTARON RIESGO
ERGONÓMICO

EN 2017 SE **REDUJERON LAS**
CONSULTAS MÉDICAS DE ORIGEN
ERGONÓMICO **EN UN 20%** (DATO
PROMEDIO DE TODAS LAS PLANTAS),
CON RESPECTO A 2016

LOS **2.466 PUESTOS CON RIESGO**
REPRESENTAN 7.324 FACTORES
ERGONÓMICOS¹⁸, DE LOS CUALES
FUERON ANALIZADOS EN
PROFUNDIDAD MÁS DEL 75%

DURANTE 2016 Y 2017 SE ADECUARON 576 PUESTOS DE TRABAJO, ALCANZANDO LOS
1.253 PUESTOS SIN NINGÚN RIESGO ERGONÓMICO (40%), A TRAVÉS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE 755 MEDIDAS QUE INCLUYEN DESDE CAPACITACIONES HASTA
MEDIDAS DE INGENIERÍA

¹⁸Factores ergonómicos: acciones que podrían generar condiciones de riesgo ergonómico (transportar, mover, levantar).



COMITÉ LABORAL EN BRASIL

En las 5 plantas del grupo en Brasil (Campinas, Rio das Pedras, Bragança Paulista, Contagem y Recife), el Comité busca formas de mejorar aspectos relacionados con la salud y el bienestar de los colaboradores, realizar una adecuación ergonómica en los puestos de trabajo y garantizar ajustes en máquinas y equipamientos que mejoraran los estándares de seguridad.



PROGRAMA PARA LA TRABAJADORA EMBARAZADA

Brinda acompañamiento a colaboradoras de tareas de producción industrial que se encuentran transitando su embarazo. El 63% del total de las trabajadoras embarazadas participaron y el 65% fueron reubicadas a otro puesto de trabajo.



PROGRAMA DE INMUNIZACIONES

Se vacunaron 6.337 colaboradores contra la gripe y 2.550 se dieron la dosis de antitetánica.



PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUA:

Capacitación para el personal de salud de los Departamentos Médicos de las plantas de la empresa. En 2017, participaron médicos del Grupo Zucamor en las capacitaciones, y el Dr. Miguel Gonzales (presidente de la Sociedad Argentina de Cardiología) fue invitado para dar una charla sobre Prevención de Riesgos Cardiovasculares. Participó el 88% de los jefes médicos de planta.



CERTIFICACIÓN DE LUGAR DE TRABAJO SALUDABLE

El Ingenio La Providencia y la planta La Reducción recertificaron Lugar de Trabajo Saludable. El complejo Recreo certificó por primera vez, en el marco del Programa Provincial desarrollado por la División de Nutrición del Ministerio de Salud de la Provincia de Tucumán, reconociendo así el trabajo realizado para impulsar mejoras en la calidad de vida de los colaboradores.





SEGURIDAD LABORAL

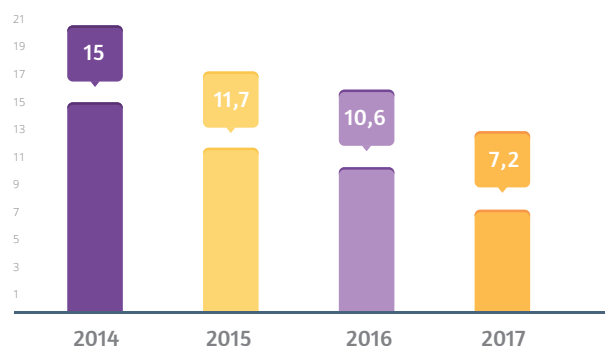
El principal aspecto asociado a la gestión de la seguridad es la prevención para evitar la ocurrencia de accidentes y en Grupo Arcor se entiende que el compromiso de las personas con la seguridad es fundamental para alcanzar una prevención efectiva y permanente.

Por ello se continúan desarrollando los programas de cambio conductual: "Compromiso" en plantas de Consumo Masivo y "Cambiar para Crecer" en plantas de Packaging.

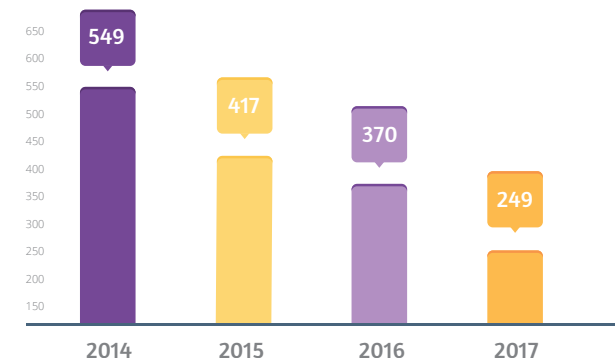
Durante 2017 se continuó con el uso sistemático de las herramientas definidas (Charlas de 5', Patrullas de Seguridad, Inspecciones Programadas, Observaciones Preventivas, Índice de Prácticas Seguras, Reuniones Gerenciales) y la evaluación a través de indicadores específicos. En el caso particular del Programa "Cambiar para Crecer", se comenzó con la implementación del Proceso DnA (*Dupont Integrated Approach*) + S.O.S (*Supervisors On Scene*): Talleres para Gerentes/Jefes y Supervisores + *Coaching*.

EL RESULTADO TANGIBLE ES UN ÍNDICE DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES INCAPACITANTES (IFI) HISTÓRICO. EN EL AÑO 2017, EL RESULTADO FUE DE UN DÍGITO: **7,2**

IFI GRUPO ARCOR



ACCIDENTES INCAPACITANTES GRUPO ARCOR



ÍNDICE DE SEGURIDAD LABORAL¹

	2017	2016
Frecuencia Total (IFT) ²	15	21
Frecuencia Incapacitante (IFI) ³	7,2	10,6
Gravedad (IG) ⁴	0,33	0,20
Incidencia(II) ⁵	17,5	18

¹Definición de los indicadores de seguridad laboral:

² (IFT): mide la cantidad total de accidentes cada millón de horas trabajadas.

³ (IFI): mide la cantidad de accidentes con baja médica cada millón de horas trabajadas.

⁴ (IG): mide la cantidad de días perdidos por accidentes cada mil horas trabajadas.

⁵ (II): mide la cantidad de accidentes con baja médica cada mil trabajadores expuestos.

LOS RESULTADOS INTANGIBLES DE LA APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAMBIO CONDUCTUAL SON:

TENER EN MARCHA UN **PROYECTO DE SEGURIDAD** CON IDENTIDAD Y FUERZA PROPIA EN CADA PLANTA

LOGRAR LA TRANSVERSALIDAD DE **LA SEGURIDAD**

TODOS LOS COLABORADORES COMIENZAN A ASUMIR A **LA SEGURIDAD COMO PARTE DE SU TRABAJO**

EMPEZAR A DEJAR DE VER A LA SEGURIDAD COMO UNA PRIORIDAD Y COMENZAR A **VERLA COMO UN VALOR**



En 2017, se incorporaron los indicadores de accidentabilidad asociado a contratistas y durante el transporte:

1. ACCIDENTES TOTALES EN CONTRATISTAS

Cantidad de accidentes que se reportan en enfermería en los que estén involucrados personal de empresas contratistas permanentes y de ejecución de obras de construcción (según las definiciones incluidas en el PG Control de contratistas), ocurridos en espacios de la compañía.

3. CANTIDAD DE ACCIDENTES EN TRANSPORTE DE CARGA

Incluye accidentes en espacios de la compañía sin lesionados y con lesionados y accidentes en espacios públicos sin lesionados y con lesionados (chofer de transporte o tercero). El indicador considera accidente de transporte independientemente de la causa o del hecho que lo originó y no se limita a accidentes de tránsito.

4. CANTIDAD DE MUERTES POR ACCIDENTES DURANTE EL TRANSPORTE

Incluye accidentes con muertes en el accidente o muy próximas en el tiempo (no se prevé seguimiento de las consecuencias –sobrevivencia de los involucrados– de los accidentes).

ACCIDENTES TOTALES EN CONTRATISTAS

89

ACCIDENTES MORTALES EN CONTRATISTAS

0

2. ACCIDENTES MORTALES EN CONTRATISTAS

Cantidad de accidentes mortales en los que estén involucrados personal de empresas contratistas permanentes y de ejecución de obras de construcción (según las definiciones incluidas en el PG Control de contratistas), ocurridos en espacios de la compañía.

CANTIDAD DE ACCIDENTES EN TRANSPORTE DE CARGA¹⁹

28²⁰

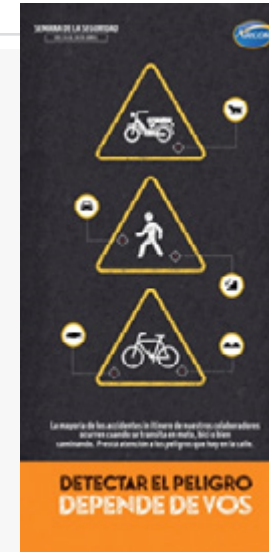
CANTIDAD DE MUERTES POR ACCIDENTES DURANTE EL TRANSPORTE²¹

1

¹⁹ Indicador correspondiente a transporte de consumo masivo Argentina.

²⁰ 21 de los accidentes ocurridos resultaron sin personas lesionadas.

²¹ Acontecimiento súbito y violento ocurrido en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo.



SEMANA DE LA SEGURIDAD

Como todos los años, se celebró en abril la Semana de la Seguridad, coincidiendo con la celebración del día mundial de la seguridad y salud en el trabajo, establecido por la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

La temática estuvo asociada a la seguridad y en particular dirigida a los accidentes in itinere de nuestros colaboradores, bajo el lema “Detectar el peligro depende de vos”.

En la ocasión se comunicaron las principales causas de accidentes in itinere ocurrido a colaboradores y se destacó la importancia de prestar atención a los peligros que hay en la calle.

4.5 COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO QUE ALIMENTAN VÍNCULOS DE CONFIANZA

COMUNICACIONES

Durante 2017 la empresa trabajó en el desarrollo de una nueva estrategia para lograr una comunicación más inclusiva, que se adapte a las nuevas tendencias, herramientas y canales más innovadores, como las carteleras digitales y las redes sociales corporativas. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a líderes de diversos negocios, y encuestas y grupos focales en las plantas.

A su vez, en todos los canales de comunicación interna se continuó brindando información acerca de los compromisos y acciones que realiza Grupo Arcor para contribuir con el desarrollo sustentable.

REVISTAS INTERNAS POR PAÍS Y NEGOCIOS

Tiempo de Encuentro, Nuestra Gente (Negocios), Enlace (México), Momento Arcor (Brasil), Revista Arcorito (Chile).

CANALES INTERACTIVOS

Intranet con micrositio de Sustentabilidad, Comunidad Digital de Referentes de Comunicación Interna, y Comité Digital cuyo objetivo es el de integrar la innovación tecnológica en los proyectos y estrategia de la empresa.

AFICHE “EN 2 MINUTOS”

Apunta a que todos los colaboradores estén informados en dos minutos acerca de los hitos más importantes del mes.

CAMPAÑAS

Buscan promover el compromiso de los colaboradores hacia un comportamiento responsable. En 2017 se destacaron la “Semana del Ambiente”, “Diplomado en Gestión Frutihortícola Sustentable”, “Semana de la Seguridad”, “Campaña Código de Ética y Lanzamiento E-learning”, “Día Internacional de los Derechos del Niño”, entre otras.



En el marco de la celebración del 20 de noviembre, día en que se conmemoran los Derechos de los Niños, se realizó una campaña interna y en redes institucionales. Para ello, se elaboró un video que sintetiza el trabajo realizado por Grupo Arcor en talleres con hijos de colaboradores de las plantas de San Pedro, San Martín y Totoral, con el objeto de darle la voz a los chicos, propiciando la participación de los mismos.

MAYO
Año 15, N° 119
Vigencia: 1/5/15-31/5/15

EN 2 MINUTOS
ASÍ DE RÁPIDO TE INFORMAS

GRUPO ARCOR ADQUIERE ZUCAMOR S.A., EMPRESA DE PAPEL Y CARTÓN
Grupo Arcor adquiere el 100% de Zucamor S.A., una de las principales compañías en la elaboración de papel y cartón de Argentina. La operación se realizó en el mes de abril, y se encuentra sujeta a la aprobación de los Organismos Gubernamentales de Control.
Con esta adquisición, el negocio de Packaging refuerza su posicionamiento en la fabricación de cajas de cartón corrugado, así como también en la producción de papeles de fibra virgen, convirtiéndose en uno de los mayores productores de papel reciclado del país y Sudamérica.
Zucamor:
Zucamor está integrada por 7 plantas industriales.
A través de Zucamor, el Negocio de Packaging de Grupo Arcor incorpora a su cartera la fabricación de Papeles de Fibra Virgen, Papel Bobinado (Sack Kraft) y Bolsas de Papel para diversos segmentos industriales (cemento, harinas, azúcar, entre otros).
Tiene una dotación de alrededor 1,300 colaboradores.

MIEL DEL NOROESTE CORDOBÉS PARA Caramelos del mundo
Desde el año 2012, las áreas de Suministros, Calidad y Relaciones con la Comunidad de Grupo Arcor iniciaron un proceso de desarrollo de la Cooperativa Agropecuaria La Regional Limitada de Cruz del Eje, para incorporarla como proveedora en el abastecimiento de miel. El área apícola de la cooperativa nuclea a 110 pequeños productores del noroeste provincial que producen en condiciones adversas.
A través del vínculo con la empresa y con otros organismos estatales y del tercer sector, se logró que la producción en la Sala de Extracción de la Cooperativa llegue a estándares universales de calidad para poder comercializar la miel a Grupo Arcor y otras empresas.
Finalmente, como resultado del vínculo sostenido entre la empresa y la organización, en el año 2016 se efectivizó la primera orden de compra por un total de 1.500 kilos. Para 2017 se incrementarán los volúmenes, generando un alto impacto económico y social para las familias de los productores.

Intranet | Si querés saber más contactate con @ignacio.concilio

TIEMPO DE ENCUENTRO
ARCOR

POTENCIANDO NUESTRA FUERZA DE VENTAS

Compartimos los encuentros más importantes del área comercial: Arcor Town y Convención de ventas.
La Sembradora de la Paz
"Club del Emprendedor" en Río Negro (Chubut)
Minuto de la Paz en Punta del Este
Arcor Solidaria en Brasil

Nutrición y rendimiento escolar
ARCOR

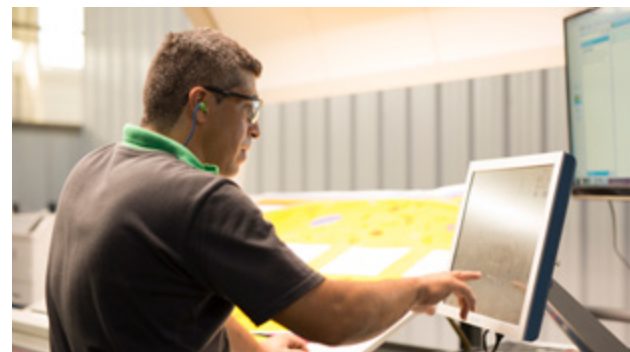
35

Desde que se lanzó la primera edición de la Encuesta de Clima Organizacional hace 10 años, Grupo Arcor está comprometido en abrir el diálogo, y brindar respuestas a través de la definición y seguimiento de planes de acción específicos.

A partir del análisis de los resultados de la cuarta encuesta realizada en 2016, durante 2017 se trabajó en definir los nuevos planes de acción 2017-2019, que responden a las necesidades específicas de las distintas áreas y de las plantas. Éstos fueron diseñados considerando tanto los resultados de la encuesta, como así también los comentarios surgidos en la bajada de los mismos y las expectativas surgidas de *Focus Group* con participación de empleados en base a necesidades de profundización puntuales.

Asimismo, se definieron acciones específicas de seguimiento para toda la empresa correspondientes a las siguientes dimensiones: procesos de trabajo, liderazgo, la gente y recompensas.

En Brasil, se comenzaron a desarrollar los Encuentros de Comunicación Interna para fortalecer el vínculo entre las personas.





COMPENSACIONES Y BENEFICIOS PARA LOS COLABORADORES

11.174

HIJOS DE COLABORADORES

EN ARGENTINA
RECIBIERON KITS DE
INDUMENTARIA Y ÚTILES
ESCOLARES

506

BECAS

FUERON OTORGADAS
PARA EL NIVEL
SECUNDARIO

Grupo Arcor monitorea los salarios del personal fuera de convenio para lograr una mayor equidad interna, garantizar la igualdad entre géneros y ser competitivo en el mercado, a través de un Sistema de Compensaciones basado en la metodología *Hay*.

Durante 2017 se continuó ofreciendo beneficios adaptados a la realidad de cada país, y se creó una sección específica en la Intranet para brindar información a los colaboradores acerca de todos los beneficios con los que la empresa cuenta.



PRINCIPALES BENEFICIOS PARA COLABORADORES

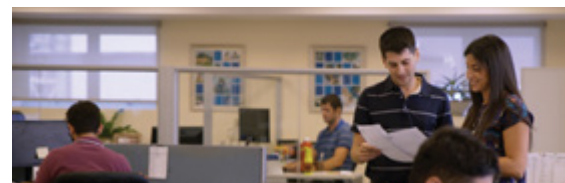
- **OBSEQUIOS POR NACIMIENTO**
- **KITS DE INDUMENTARIA ESCOLAR**
- **ÚTILES ESCOLARES**
- **JORNADA REDUCIDA POR MATERNIDAD**
- **LICENCIA POR MATERNIDAD Y PATERNIDAD ADOPTIVA**
- **AYUDA ECONÓMICA MENSUAL A LA MADRE QUE TRABAJA POR HIJO HASTA LOS 6 AÑOS**
- **ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA**
- **OBSEQUIOS POR MATRIMONIO**
- **VALES ALIMENTARIOS Y DE ALMUERZO**
- **ASISTENCIA MÉDICA**
- **SEGURO DE VIDA OPTATIVO ADICIONAL**
- **PLAN DE PENSIÓN PARA LOS NIVELES JERÁRQUICOS**
- **DESCUENTO EN GIMNASIOS**



4.6 OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

UNA PUERTA DE ENTRADA AL CRECIMIENTO

A través de procesos de selección confiables y transparentes, Grupo Arcor brinda oportunidades para el desarrollo profesional, tanto de sus colaboradores actuales como así también para los potenciales talentos a incorporar en la organización.



ENTRE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR





3ER PUESTO RANKING CARRERA DE LOS SUEÑOS

Investigación llevada a cabo por Compañía de Talentos en la que participan cada año más de 100.000 estudiantes y graduados de América Latina.



2DO PUESTO ENTRE LAS EMPRESAS MÁS ATRACTIVAS

Para la investigación realizada por Randstad en base a la opinión de más de 160.000 encuestados en 26 países.

SOFTWARE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	 Hiring Room	MÁS DE 380.000 CV's DE CANDIDATOS RECIBIDOS
PORTAL DE EMPLEOS		PUBLICACIÓN DE AVISOS MENSUALES EN LA PÁGINA CORPORATIVA DE LINKEDIN PARA TODAS LAS OPERACIONES DE GRUPO ARCOR
PROGRAMA JÓVENES EMPRENDEDORES	MÁS DE 122 COLABORADORES INCORPORADOS DESDE EL INICIO DEL PROGRAMA	20 JÓVENES PARTICIPANTES
PLAN DE VINCULACIÓN CON UNIVERSIDADES DE INTERÉS	75 ENCUENTROS CON UNIVERSIDADES NACIONALES E INTERNACIONALES, CONGRESOS, FERIAS DE EMPLEO, VISITAS A LAS PLANTAS DE LA EMPRESA Y PRESENTACIONES INSTITUCIONALES	COMUNICACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR DE GRUPO ARCOR A POTENCIALES CANDIDATOS Y GENERACIÓN DE VÍNCULOS EN LOS DISTINTOS MERCADOS
		105 CONVENIOS UNIVERSITARIOS Y TERCARIOS

Anualmente, Grupo Arcor incorpora jóvenes con potencial de desarrollo para desempeñarse en las áreas de Marketing, Trade Marketing, Administración y Producción, Mantenimiento y Logística.

PROCESOS DE DESARROLLO

Grupo Arcor cuenta con dos programas para alinear el desarrollo profesional de sus equipos a los objetivos estratégicos de la compañía. Estos son el Sistema de Gestión de Desempeño (SGD) y el Planeamiento de Recursos Estratégicos (PRE).

Por otro lado, a través del Programa de Búsquedas Internas (BIA), la empresa brinda a los colaboradores oportunidades para alcanzar nuevos desafíos, identificando a su vez los perfiles más adecuados para cubrir ciertas posiciones.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Los colaboradores que se encuentran dentro del convenio colectivo cuentan con un sistema de evaluación propio de cada negocio.

Para los colaboradores fuera de convenio, la principal herramienta es el SGD mediante el cual cada año se planifica y evalúa el desempeño del colaborador de acuerdo con las responsabilidades primarias de su posición, los objetivos definidos (tanto a nivel individual como de negocio),



las competencias establecidas por la compañía, y el cumplimiento de los planes de desarrollo acordados.

Asimismo, el SGD es una oportunidad para acercar a jefes con colaboradores, a través de la comunicación y el enriquecimiento mutuo. Durante 2017 se continuó con la incorporación de parámetros de sustentabilidad en todos los componentes del SGD.

100%
DE LOS COLABORADORES
DEL GRUPO RECIBEN
ANUALMENTE UNA **EVALUACIÓN**
DE DESEMPEÑO.



14
NEGOCIOS Y ÁREAS
FUNCIONALES
CUELTAN CON OBJETIVOS
DIVISIONALES **VINCULADOS A LA**
SUSTENTABILIDAD.



3.109
COLABORADORES
ABARCADOS POR OBJETIVOS
DIVISIONALES DE SUSTENTABILIDAD
(71,8% DE TASA DE COBERTURA).



1.030
COLABORADORES
ESTABLECIERON OBJETIVOS
ESPECÍFICOS DE SUSTENTABILIDAD
(87,6% DE TASA DE COBERTURA).





GESTIÓN DEL TALENTO

El PRE es un proceso bianual a través del cual se busca asegurar la generación, el desarrollo y la retención del *pool* de talentos de la compañía.

Se centra en lograr una mejor identificación de los posibles futuros líderes de la organización mediante herramientas que validen su potencial de desarrollo y consolidar una matriz de capacidad potencial y desempeño de los niveles gerenciales que facilite la definición de sus cuadros de reemplazo y las acciones futuras.

Durante 2017, se trabajó sobre el diseño y la sistematización de la nueva plataforma digital del PRE, y se realizaron las evaluaciones de desarrollo a los niveles gerenciales de Zucamor.

93%
DE LAS PROMOCIONES A NIVELES
GERENCIALES SE CUBRIERON CON
COLABORADORES DEL PRE

MÁS DE
40 COLABORADORES
DE NIVELES GERENCIALES DE GRUPO ZUCAMOR
REALIZARON EVALUACIONES DE DESARROLLO
CON LA **METODOLOGÍA PRE**

PROGRAMA BÚSQUEDAS INTERNAS ARCOR (BIA)

A través de este programa, los colaboradores de Grupo Arcor pueden encontrar oportunidades laborales para alcanzar nuevos desafíos dentro de la compañía, respondiendo a sus inquietudes de crecimiento.

	Búsquedas publicadas	Postulaciones recibidas	% de vacantes cubiertas a través de BIA
Argentina	134	263	32%
Brasil	56	54	50%
Chile	2	11	50%
México	1	2	100%
Filiales Sur ¹	9	11	0%





¹Bolivia, Paraguay y Uruguay.





CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN SUSTENTABLE DEL NEGOCIO

La empresa busca potenciar las capacidades de sus colaboradores y el crecimiento sustentable de la compañía, a través de programas de capacitación que responden a las necesidades de cada negocio, planta o país.

Indicadores de formación ¹	2017			2016
	Hombres 	Mujeres 	Total 	Total 
Total de horas/hombre de capacitación	294.152	91.599	385.751	382.487
Promedio de horas de capacitación	20,4	20	20,3	20
Gerentes	26,6	46,2	29,1	23
Jefes	38,1	31,1	36,4	28
Analista/Supervisor	28,7	23,4	27,0	29
Administrativo/Operario	17,9	18,2	18,0	18
Tasa de cobertura de capacitación (%)	92	92	92	85,5

¹La presente tabla consolida los principales indicadores de formación para todo el grupo, sistematizados en el marco del *PeopleSoft Enterprise Human Capital Management 9.0*, utilizando las siguientes definiciones:

- Total de horas/hombre de capacitación: es el total de horas/hombre de capacitación de todo el grupo durante el período.

- Promedio de horas de capacitación: es el total de horas/hombre de capacitación del grupo dividido el total de colaboradores (*headcount*).

- Tasa de cobertura de capacitación: es el porcentaje de colaboradores "diferentes" que participaron en actividades de capacitación en todo el grupo durante el período, respecto de la dotación cuyo tipo de contrato sea "efectivo" y "temporada", contabilizándose la dotación activa al último día del período.



5.275 COLABORADORES PARTICIPARON EN INSTANCIAS DE FORMACIÓN DE UNIVERSIDAD ARCOR

La Universidad Arcor es un espacio a través del cual los colaboradores planifican su capacitación y la empresa asegura la generación, transferencia y apropiación de los conocimientos ligados al negocio.

A partir de diseños curriculares ajustados a las nuevas tendencias y desafíos de cada tema, se ofrecen programas presenciales y de *e-learning* en Sustentabilidad, Marketing, Industrial y Área Comercial, junto con un portal de autodesarrollo ligado al modelo de competencias que favorecen la empleabilidad de los colaboradores.

En 2017, se comenzó con el proceso de renovación de sistemas informáticos, analizando nuevas tecnologías de formación y plataformas educativas para desarrollar herramientas *e-mobile* para todos los usuarios de Universidad Arcor. Además, se trabajó en una nueva metodología de matrices para mandos medios, con el fin de unificar conocimientos y fomentar su retención.

Principales Iniciativas	Objetivo	Cantidad de participantes 2017
Programa de Liderazgo	Brinda herramientas técnicas de gestión para contribuir al desarrollo de las habilidades de liderazgo.	75
Programa de Desarrollo Gerencial (6ª edición)	Implementado con la Universidad Torcuato Di Tella, desarrolla capacidades de gestión de los líderes.	41
Especialización en tecnología de los alimentos (3ª edición)	Certificado por CONEAU, capacita sobre herramientas para optimizar los procesos de producción y manipulación de los alimentos.	12
Programa de jóvenes emprendedores ingresantes	Brinda un año de inducción a través de rotaciones por diferentes negocios y la asignación de proyectos desafiantes.	20
Diplomatura en estrategia y gestión de las operaciones	Formación ejecutiva <i>in-company</i> que fortalece las capacidades de gerenciamiento y gestión de colaboradores de plantas industriales y áreas de logística.	25
Diplomatura en Formación y Desarrollo de agentes de cambio MAHPI	Fortalece las capacidades de responsables de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial de las plantas operativas.	19



FORMACIÓN EN SUSTENTABILIDAD PARA COLABORADORES

Desde 2005, Grupo Arcor lleva adelante programas de sensibilización y capacitación interna en sustentabilidad como un factor clave para la construcción de una cultura corporativa comprometida.

Muchas de las capacitaciones se realizan en el marco de los proyectos en marcha, impulsados por distintas áreas de la compañía, que se describen en los distintos capítulos que conforman este reporte.

1.015
COLABORADORES
PARTICIPANTES

3.463
HORAS DE FORMACIÓN

74.174
HORAS DE FORMACIÓN
TOTAL DESDE 2005²²



²² Estos datos no consideran las capacitaciones vinculadas a la sustentabilidad que se dictan en el marco del Sistema de Gestión Integral de Grupo Arcor.



4.7 COMPROMISO CON LOS DERECHOS DEL NIÑO

REVALORIZAR EL LUGAR DE LA INFANCIA

A LO LARGO DEL REPORTE SE SEÑALAN LAS INICIATIVAS DESARROLLADAS POR GRUPO ARCOR EN EL MARCO DEL PROGRAMA EMPRESA-INFANCIA CON SU CORRESPONDIENTE LOGO:



Grupo Arcor trabaja para integrar transversalmente el respeto y la promoción de los Derechos del Niño en su propia gestión y en la relación con sus grupos de interés.

Es por esto que, en 2012, la compañía acompañó a UNICEF y Pacto Global de Naciones Unidas en el lanzamiento a nivel mundial y regional de los Derechos del Niño y Principios Empresariales, iniciativa que busca promover el compromiso de las empresas con la infancia en el lugar de trabajo, el mercado, la comunidad y el entorno.

Dando un paso más, en 2015 lanzó su Política de Compromiso con los Derechos del Niño, convirtiéndose en la primera empresa en la región que se propuso incorporar la perspectiva de los Derechos de la Infancia dentro de su Estrategia de Sustentabilidad.

Para impulsar acciones en favor de los niños, se consolidó un grupo de trabajo formado por referentes internos, responsable de cuidar que se respeten y promuevan los Derechos de los Niños en las operaciones propias y en toda su cadena de valor.

En 2017, se continuaron desarrollando diversas iniciativas para promover este compromiso, entre las que se destacan: el desarrollo del Sistema de Información de Niñez de Grupo Arcor que consolida información acerca de los hijos de colaboradores; la elaboración y puesta en práctica de la Política de Autorregulación de Publicidad para Niños; y la realización de un diagnóstico en Brasil y Chile para poner en marcha planes de trabajo sobre el tema.





INVERSIÓN SOCIAL REGIONAL EN INFANCIA

Fundación Arcor en Argentina (1991) y Chile (2015) e Instituto Arcor (2004) en Brasil trabajan con la misión de contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia.

Estas entidades sin fines de lucro orientan su accionar en torno a dos ejes:

NIÑEZ Y VIDA SALUDABLE

Promoviendo hábitos de vida activa y saludable desde la infancia (ver *Capítulo Vida Activa y Alimentación Saludable*).

NIÑEZ, DERECHOS Y OPORTUNIDADES

Buscando movilizar a los distintos actores sociales en torno a la realización de los Derechos de Niños y Niñas.

Para ello, promueven y apoyan iniciativas con foco en la niñez, generando procesos de capacitación, instalando el tema en la agenda social y movilizando a la comunidad, la familia, la escuela, el Estado, las organizaciones de base y las empresas.



Inversión Social Privada Regional ¹	2017	2016	2015
Proyectos apoyados	190	139	127
Niños y niñas participantes	123.202	78.886	97.387
Adultos que trabajan en infancia involucrados	157.155	71.511	133.051
Pesos Invertidos	28.263.371	19.211.645	12.211.777
Pesos Movilizados	48.374.315	31.696.719	35.951.609

¹Incluye los impactos y resultados del accionar de Fundación Arcor Argentina, Instituto Arcor Brasil y Fundación Arcor Chile.

25 AÑOS CRECIENDO JUNTO A LA NIÑEZ

En 2017, Fundación Arcor Argentina celebró 25 años de trabajo para que la educación, el juego, la recreación, el movimiento y la vida saludable sean una realidad para los niños y niñas de la región, tal como lo establece la Convención Internacional de los Derechos del Niño, motivando a adultos, comunidades y gobiernos para que se involucren en esta misión superadora.

Los números de 25 años de compromiso



DESTACADOS DE LA GESTIÓN 2017

5.745 ADULTOS

de **18 países latinoamericanos** alcanzados por el Sistema de Información de Primera Infancia (SIPI)

INICIATIVA NUESTRA CÓRDOBA

para analizar el **bienestar y las inequidades locales en la primera infancia**.

X FORO INTERNACIONAL DE REDEAMÉRICA "EMPRESA Y COMUNIDAD"

, en Córdoba, Argentina, con **120 referentes de empresas y organizaciones de 11 países de América Latina y el Caribe**.

30 PARTICIPANTES

de un taller de formación para referentes de proyectos implementados en el marco del **Programa "La Infancia Primero" en Chile**.

350 PARTICIPANTES

en el seminario sobre educación infantil en el cierre del **Programa "Primero la Infancia" en Brasil**.

Para más información sobre las actividades y publicaciones desarrolladas por Fundación Arcor en Argentina y Chile, y por el Instituto Arcor Brasil, ingresar a los sitios web institucionales: www.fundacionarcor.org, www.fundacionarcor.org/chile y www.institutoarcorbrasil.org.br. Además, se puede acceder al Informe de Inversión Social Regional, fruto del trabajo articulado entre las tres instituciones para presentar sus resultados anuales.



PROGRAMA DE DONACIONES

A través de la donación de productos y materiales, la empresa se propone fortalecer la labor de organizaciones e instituciones de la Sociedad Civil que trabajan, prioritariamente, con niños y adolescentes en Argentina, Brasil y Chile.

En este marco, son más de 700 organizaciones de las comunidades con presencia industrial de la compañía que reciben el aporte de Grupo Arcor.

Las donaciones que se realizan desde los Centros de Distribución, se destinan principalmente a organizaciones que tienen en su misión el propósito de redistribuir alimentos que se encuentran fuera del circuito comercial de las empresas: Bancos de Alimentos, Cáritas, Movimiento de los Sin Techo, Fundación Misionera María de la Esperanza, Red Infanto-Juvenil de Cerrillos y Lo Espejo, y Programa Mesa Brasil.



CAPACITACIÓN EN DERECHOS DEL NIÑO

25 colaboradores del Banco de Alimentos de la ciudad de Córdoba y Cáritas, principales receptores de las donaciones de Grupo Arcor participaron en encuentros de capacitación y jornadas de trabajo sobre la infancia.

RESULTADOS 2017

MÁS DE **1.650.000 KG.**
DE PRODUCTOS **DONADOS**

MÁS DE **300.000**
PERSONAS **BENEFICIADAS**

MÁS DE **3.000**
ORGANIZACIONES
BENEFICIADAS

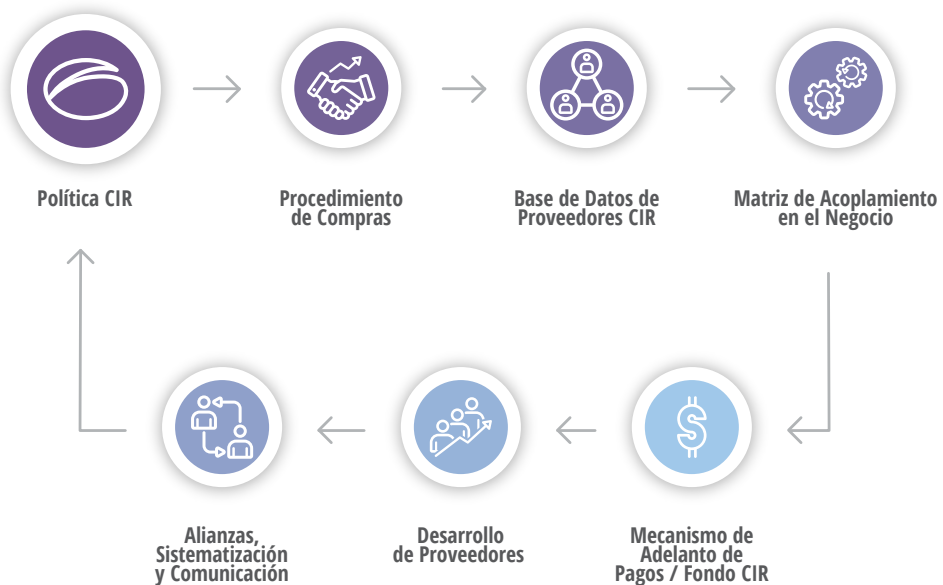


4.8 COMPRAS INCLUSIVAS RESPONSABLES (CIR)

OBJETIVO

Inclusión económica y social en la cadena de abastecimiento de proveedores con menores oportunidades de acceder al mercado.

PROCESO CIR

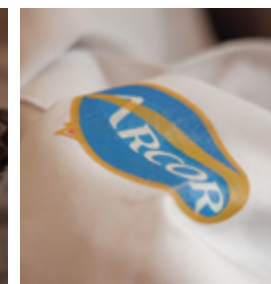


LÍNEAS DE TRABAJO

COMPRAS
INCLUSIVAS
LOCALES

NEGOCIOS
INCLUSIVOS
CORPORATIVOS

DESARROLLO
DE
PROVEEDORES



COMPRAS INCLUSIVAS RESPONSABLES (CIR)

DESTACADOS

SERVICIOS ADQUIRIDOS

INDUMENTARIA TEXTIL, OBSEQUIOS AL PERSONAL Y REGALOS EMPRESARIALES, CATERING, GRÁFICOS, BOLSAS E INSUMOS PRODUCTIVOS.



MODELO

REPLICABILIDAD Y TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES.



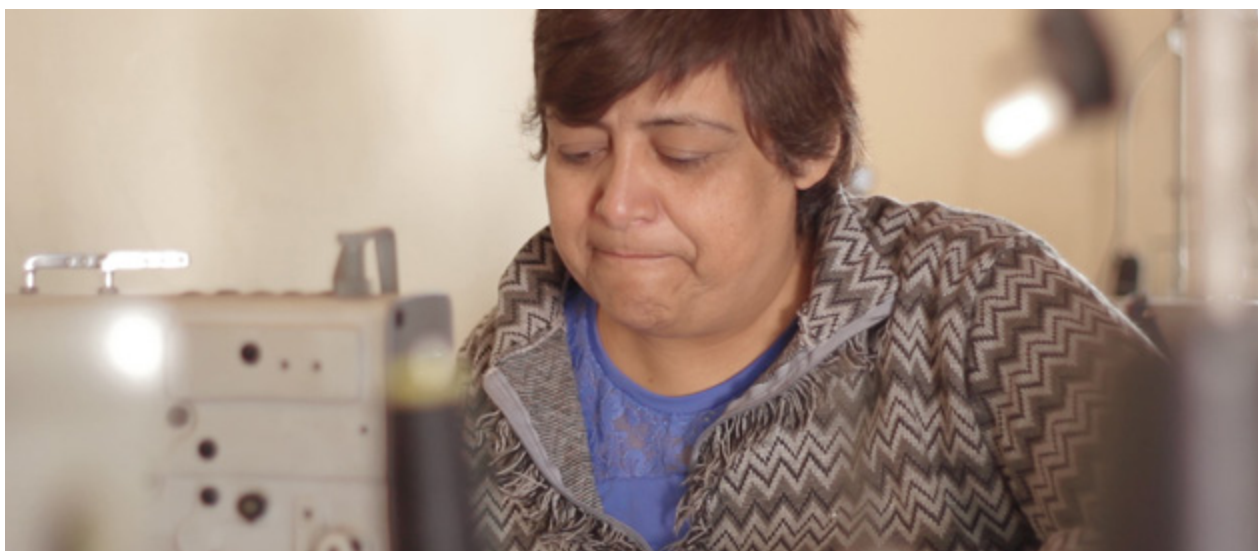
ARTICULACIÓN

INCIDE, ORGANISMOS ESTATALES (INTI, INTA, MINISTERIOS DE PRODUCCIÓN Y DESARROLLO SOCIAL), ONGs, COOPERATIVAS DE TRABAJO, TALLERES PROTEGIDOS, EMPRENDEDORES Y UNIVERSIDADES.



ALCANCE

ARGENTINA, BRASIL, CHILE Y MÉXICO.



RESULTADOS

50 PROVEEDORES
CIR ACTIVOS

31 PLANTAS Y OFICINAS
COMERCIALES
CON PROVEEDORES CIR

COMPRAS EN 2017
POR MÁS DE
\$ 12.300.000

MÁS DE
500 EMPRENDEDORES
PARTICIPANTES



VIDA ACTIVA Y ALIMENTACIÓN SALUDABLE

CAPÍTULO 5

VIDA ACTIVA Y ALIMENTACIÓN SALUDABLE



5.1 SUSTENTABILIDAD ALIMENTARIA: REFORMULACIÓN DE PRODUCTOS, PORCIÓN JUSTA Y PROMOCIÓN DE LA VIDA ACTIVA DE MÓNICA KATZ

pág. 121

5.2 COMPROMISO CON LA VIDA ACTIVA Y ALIMENTACIÓN SALUDABLE

pág. 123

5.3 ESTRATEGIA DE ALIMENTACIÓN Y HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE

pág. 124

5.4 PORTFOLIO DE PRODUCTOS: CONSTRUYENDO EL PERFIL NUTRICIONAL ARCOR

pág. 125

5.5 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

pág. 130

5.6 ALIANZAS PARA POTENCIAR EL IMPACTO

pág. 136

5.7 CASO DESTACADO: PROGRAMA APRENDIENDO A DISFRUTAR

pág. 138

5.1 SUSTENTABILIDAD ALIMENTARIA: REFORMULACIÓN DE PRODUCTOS, PORCIÓN JUSTA Y PROMOCIÓN DE LA VIDA ACTIVA

Mónica Katz*, comparte las principales tendencias sobre vida activa y alimentación saludable, cómo ve la contribución de Grupo Arcor y los desafíos de la industria en el tema.



¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES TENDENCIAS SOBRE VIDA ACTIVA Y ALIMENTACIÓN SALUDABLE A NIVEL MUNDIAL Y EN LA REGIÓN?
¿CUÁL ES EL ESTADO GENERAL ACTUAL DE LA SALUD EN LA REGIÓN Y EL PAÍS?

Mientras que la agenda central del sistema alimentario global para el siglo XX estuvo determinada por la seguridad alimentaria, el mayor desafío para el siglo XXI es, sin duda, la salud y el desarrollo sustentable. Gracias a los avances científicos y tecnológicos, la humanidad logró alcanzar niveles considerables en relación con ese objetivo de desarrollo, pero el costo implícito ha sido el incremento de las enfermedades crónicas no transmisibles, destacándose por su alta prevalencia, la epidemia melliza de obesidad y diabetes tipo 2. Particularmente, la obesidad es un fenómeno epidemiológico multideterminado, y no está únicamente causado por la cantidad y calidad de alimentos consumidos. El mercado alimentario debe intervenir en las estrategias destinadas a revertir este proceso global.

A su vez, en los últimos años viene creciendo la segmentación del mercado de consumidores: celíacos, paleo, veganos, dietantes, etc.



¿CUÁL ES EL ESTADO ACTUAL DE CONTRIBUCIÓN DE GRUPO ARCOR CON LA VIDA ACTIVA Y ALIMENTACIÓN SALUDABLE?

Si bien Grupo Arcor ha nacido como empresa alimentaria con un portafolio basado en la indulgencia, desde hace unos años ha agregado alimentos de otros grupos no categorizados como de consumo ocasional por las GAPA (Guías Alimentarias para la Población Argentina), además de insumos para la industria, como materias primas y packaging.

Desde la creación del Comité de Nutrición y la inclusión de la “Vida activa y alimentación saludable” como compromiso en su Política de Sustentabilidad, la empresa está reafirmando su perfil de empresa sustentable. En este sentido, una *dieta sustentable* -culturalmente aceptable, económicamente justa y asequible, y nutricionalmente adecuada, inocua y saludable-, parece ser el camino más certero. Así, Grupo Arcor cuenta con políticas internas de sus materias primas e ingredientes, que impulsan mejoras de los perfiles nutricionales de productos, aumento de su valor nutricional, reformulaciones de recetas y ampliación de la oferta de productos hacia nuevas categorías, entre otras acciones.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) sugiere que, para sostener una alimentación sustentable, se deben considerar todos los aspectos y fases de vida de un producto alimentario, desde la producción hasta el consumo final. En este sentido, Grupo Arcor viene trabajando a lo largo de toda su cadena de valor, y busca mejorar la información que brinda a sus grupos de interés en línea con este compromiso.



¿CUÁL ES EL ROL Y LOS GRANDES DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS COMO GRUPO ARCOR EN ESTA TEMÁTICA?

Dado el complejo contexto regional y global, tanto a nivel sanitario, regulatorio, y cultural, el proceso de colaborar en la sustentabilidad alimentaria debería implicar una constante transformación e innovación y mayor flexibilidad y dinamismo empresarial.

Por supuesto que estos dos procesos implican, más allá de los riesgos inherentes, enormes oportunidades que el mercado ofrece a las empresas que comprendan y generen productos que agreguen valor y puedan contribuir a mejorar la salud y el bienestar de los consumidores.

Considero que la industria de alimentos en general, y Grupo Arcor en particular, pueden ser parte de la solución mediante un portafolio de productos reformulados con reducción de los nutrientes críticos (sodio, azúcares agregados, calorías, grasas saturadas) y porcionados.



* MÓNICA KATZ

Médico especialista en nutrición. Fundó el Equipo de Trastornos Alimentarios del Hospital Carlos Durand, donde trabajó durante 20 años. Actualmente, se desempeña como coordinadora del Grupo de Trabajo de Obesidad de la Sociedad Argentina de Nutrición (SAN). Dirige la Diplomatura en Obesidad y numerosos cursos de posgrado del área Nutrición en la Universidad Favaloro. Es autora de numerosos artículos científicos e investigaciones relacionadas con el comportamiento alimentario y la nutrición en general, y varios textos suyos se incluyen en obras colectivas. Es autora de los libros "Comer: Puentes entre la alimentación y la cultura", "No dieta: puentes entre la alimentación y el placer", "Somos lo que comemos", "Más que un cuerpo" y "Obesidad: Encrucijadas y abordajes".

5.2 COMPROMISO CON LA VIDA ACTIVA Y ALIMENTACIÓN SALUDABLE

La malnutrición es uno de los grandes desafíos de nuestros tiempos, en el cual conviven la desnutrición y la falta de hábitos de vida saludables. Frente a este contexto, comienzan a surgir demandas y presiones para que todos los sectores de la sociedad, y particularmente las empresas, incorporen prácticas que den cuenta de estos desafíos sociales.

Es por ello, que Grupo Arcor se compromete a:



En Grupo Arcor se entiende a la Vida y Alimentación Saludable como conceptos integrales que implican distintas dimensiones

VIDA SALUDABLE



ALIMENTACIÓN SALUDABLE



5.3 ESTRATEGIA DE ALIMENTACIÓN Y HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE

En el marco del compromiso con la Vida Activa y la Alimentación Saludable plasmado en la Política de Sustentabilidad, en diciembre de 2016 el Directorio de Grupo Arcor aprobó la Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable.

Esta estrategia significa una renovación del compromiso con la temática y representa un paso adelante en la sistematización de todas las iniciativas que se venían realizando para fomentar la vida activa y trabajar sobre la composición de sus productos.

Para llevar adelante la Estrategia, Grupo Arcor cuenta con una estructura de gestión compuesta por:

COMITÉ DE NUTRICIÓN Y HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE

Principal órgano de gobierno, responsable de garantizar la implementación de la Estrategia en toda la organización y coordinar las acciones realizadas. Participan los máximos responsables de las distintas unidades de negocios, Sustentabilidad, Calidad, Operaciones Industriales, Investigación, Desarrollo e Innovación, Comunicación Institucional, Asuntos Públicos, Legislación Alimentaria y Nutrición.

ÁREA DE NUTRICIÓN CORPORATIVA

Contribuye a la implementación de la Estrategia participando en el Comité y vinculándose con los negocios y demás actores tanto internos como externos con foco en los temas nutricionales.

CUATRO GRUPOS DE TRABAJO INTERDISCIPLINARIOS

Grupo Plataforma Nutricional, Grupo Marketing y Comunicación, Grupo Hábitos de Vida Saludable y Grupo Industrial que funcionan como ejecutores de la Estrategia y proponen al Comité acciones específicas.

La Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable se basa en 3 pilares:





5.4 PORTFOLIO DE PRODUCTOS: CONSTRUYENDO EL PERFIL NUTRICIONAL ARCOR

SISTEMA DE PERFILES NUTRICIONALES ARCOR

En un trabajo multidisciplinario y regional realizado entre 2016 y 2017, por el Grupo Plataforma Nutricional, el Comité de Nutrición definió el Sistema de Perfiles Nutricionales Arcor (SPNA). En el SPNA la empresa establece un estándar nutricional propio, al fijar valores de nutrientes/ingredientes por categoría de productos.

El trabajo se realizó en las siguientes etapas:

1. RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO

Las áreas de I+D de los negocios relevaron la información nutricional de los más de 3.800 SKUs²³ del portfolio de Grupo Arcor y los compararon con sistemas nutricionales de referencia.

2. RESPALDO TEÓRICO

Se relevaron y analizaron guías alimentarias de diferentes países de Latinoamérica y países modelo como Estados Unidos, Canadá y Australia. Se identificaron más de 20 perfiles nutricionales existentes en el mercado internacional y se mapeó información sobre indicadores de salud y riesgo, y patrones de consumo de las poblaciones de los países donde están presentes los productos de Grupo Arcor.

²³ Stock-Keeping Unit. El SKU es un identificador único e interno utilizado por las empresas con el objeto de identificar de forma unívoca un elemento en el inventario.

3. DESARROLLO DEL PERFIL NUTRICIONAL ARCOR

A partir del trabajo de diagnóstico y relevamiento se desarrolló el Perfil Nutricional por cada categoría de productos. Para cada una, existe una política interna que define valores límite de nutrientes sensibles, como azúcares, sodio, grasas trans, grasas saturadas y en algunos casos grasas totales.

4. METAS 2020 Y PLAN DE TRABAJO

Luego de una evaluación del portfolio completo contra el SPNA, se estableció una línea de base y se fijaron metas con horizonte 2020 para ampliar el porcentaje de productos que cumplan con este perfil nutricional. Cada unidad de negocios estableció un plan de trabajo para alcanzar estas metas.

Control de calorías

A su vez, durante 2017, se desarrolló un criterio basado en el concepto de "Tu Porción Justa". En ciertas categorías, para consumir el producto de forma saludable, lo ideal es limitar la cantidad. Considerando este criterio, los negocios de la empresa están trabajando para incrementar la oferta de productos envasados en porciones individuales.

PORTFOLIO DE PRODUCTOS

Grupo Arcor provee un amplio abanico de productos de la canasta familiar con alimentos que cubren necesidades y expectativas de las personas en diferentes etapas de la vida, con distintos hábitos de consumo y para cada ocasión: desayuno, *snack*, almuerzo, merienda, cena y postre. Durante 2017, se continuó trabajando para mejorar el perfil nutricional de los productos, aumentar su valor nutricional y ampliar la oferta hacia nuevas categorías.

1 SODIO

- Reducción del contenido de sodio en **261 presentaciones (SKUs)**.
- Convenios con autoridades sanitarias alcanzando **reducciones entre el 5 y el 55%**.
- Reducción del 7,3% anual** (688.000 kg anuales menos de sal) del sodio entregado al mercado (global Grupo Arcor).
- 99,8% de productos** cumplen con la Política de Contenido de Sodio.

2 GRASAS TRANS

- Política Corporativa: **menos del 2% de ácidos grasos trans** de origen industrial sobre la materia grasa.
- 99,5% de cumplimiento sobre el total** del portfolio (% sobre kg. producidos 2017).
- 100% de nivel de cumplimiento** en Argentina, Chile y Brasil.

3 GRASAS SATURADAS

- Disminución de ácidos grasos saturados principalmente por su **reemplazo con aceite de girasol alto oleico**.
- Reducción del 5,2% anual** (3.880.000 kg. menos) de grasas saturadas entregadas al mercado.
- Plan de acción** con objetivos de reducción de ácidos grasos saturados **a 2020**.



4 AZÚCARES

- Indicación voluntaria del contenido de azúcares **totales** en las tablas de información nutricional del rótulo de los productos.
- 309 presentaciones de productos** (SKUs) con contenido de azúcares modificado (sin azúcares, reducido en azúcares y/o sin azúcares agregados).
- Desarrollo del **plan de acción con objetivos de reducción a 2020**.



5 ALIMENTOS CON ATRIBUTOS ESPACIALES

- Desarrollo de productos que proporcionan un beneficio nutricional extra** (reducidos o sin azúcares, fortificados en vitaminas y minerales, ricos en fibras, bajos en grasas saturadas) **y productos que proporcionen bienestar** (productos balsámicos e inhalantes y orientados a grupos culturales con requerimientos especiales).
- 40% de la facturación proveniente de productos con beneficios nutricionales** (contenido de azúcares modificado, libres de gluten, fuente de vitaminas y minerales, reducidos en grasas saturadas, aporte de Omega 9, aporte de fibra) **y 12% proveniente de productos que proporcionan bienestar** (alimentos inhalantes y productos kosher).
- Lanzamientos destacados:** chicles sin azúcar (marca Big Big en Brasil y Big Time en Chile), chicles reducidos en azúcar (marca Grosso y Dos en Uno en Chile), caramelos sin azúcar (marca Alka Zero en Chile) jugos con bajo aporte en calorías (Jugos Arcor en Chile), galletas con bajo contenido de sodio (marca SMU en Chile), galletas infantiles con aporte de calcio (marca Sonrisas en Argentina y Danix en Brasil), galletas infantiles fortificadas con vitaminas (marca Tortuguitas en Brasil), galletas fuente de Omega 9 (marca Hogareñas en Argentina), *snacks* y tostadas reducidas en grasa (marca Ser y Criollitas en Argentina), cereales para desayuno fortificados con vitaminas y minerales en Argentina y cereales para desayuno con aporte de fibras (marca Ser en Argentina).

6 ALIMENTOS LIBRES DE GLUTEN

- 321 productos libres de gluten**, convirtiéndose Grupo Arcor en una de las empresas de consumo masivo con mayor cantidad de productos en el mercado argentino.
- Información a consumidores celíacos a través del SAC** (Servicio de Atención al Consumidor), Facebook, góndolas específicas, listado con los productos inscriptos en la autoridad sanitaria como **"Libres de Gluten"**, y sitio web corporativo.
- Reconocimiento durante la Expo Celíaca** al compromiso con la comunidad celíaca por parte de la Asociación Celíaca Argentina.
- Premio de Asociación de Profesionales de la Salud y Alimentos** (APSAL) a la Campaña del mes del celíaco.
- Lanzamiento al mercado argentino de los **primeros chocolates sin T.A.C.C.** posible gracias a un intenso trabajo de reestructuración, capacitación y sensibilización en la planta Colonia Caroya (Córdoba, Argentina).

GARANTIZAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS



NATURAL BREAK

Durante 2017, Grupo Arcor continuó desarrollando la marca Natural Break con el aval de la Sociedad Argentina de Nutrición (SAN).

A las variedades de frutos secos y semillas ya existentes le sumó una nueva: Natural Break Manzana, en presentaciones de 10 g.

Como evidencia de su compromiso con el desarrollo de esta categoría, se aprobó una inversión de U\$S 2,5 millones para duplicar la producción pasando de un centro de frutos secos y semillas tercerizado a uno propio. Actualmente, las ventas de Natural Break representan el 1% de la facturación total del negocio de Golosinas en Argentina, siendo el objetivo final alcanzar los 7 puntos.

71%
DE LAS PLANTAS ELABORADORAS DE CONSUMO MASIVO Y MATERIAL DE EMPAQUE PRIMARIO CON
CERTIFICACIÓN GFSI²⁴ RECONOCIDA
(BRC²⁵, IFS²⁶ OFSSC 22000²⁷)

95%
DE LAS PLANTAS
CERTIFICADAS CON
ISO 9001

89%
DE LAS UNIDADES ELABORADAS POR
EL GRUPO PROVIENEN DE PLANTAS
CON **CERTIFICACIÓN BRC²⁸**

A través del trabajo con todos los actores que integran su cadena productiva, Grupo Arcor garantiza la seguridad de los alimentos “desde la granja hasta la mesa”²⁹. Para ello, en su primer eslabón, lleva adelante una estrategia de abastecimiento sustentable, y en el marco del SGI la empresa tiene implementado y certificado el sistema de gestión de la Calidad y Seguridad Alimentaria en la elaboración, almacenamiento y despacho de todos sus productos.

Más información ver el capítulo Desarrollo Sustentable en Cadena de Valor.

Además, se implementan herramientas para mejorar la capacidad de los procesos, prevenir o reducir la aparición de defectos, conocer en profundidad lo que valoran los clientes y consumidores, y las condiciones de comercialización de los países donde llegan los productos.



²⁴ Global Food Safety Initiative (www.mygfsi.com)

²⁵ www.brcglobalstandards.com

²⁶ International Featured Standards (www.ifs-certification.com)

²⁷ Food Safety System Certification (www.fssc22000.com)

²⁸ Para este indicador se entiende como unidad elaborada a la mínima unidad de venta que presenta un código de barras.

²⁹ Este concepto incluye a todos los pasos relacionados con la producción, almacenamiento, manipulación, distribución y preparación de un producto alimenticio.

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Durante 2017, se siguió avanzando con diversas iniciativas, entre las que se destacan:

1. **CONSOLIDACIÓN DE LAS ACCIONES REALIZADAS POR EL GRUPO DE TRABAJO GFSI LATAM SUR**, que tiene como misión promover la inocuidad alimentaria gestionando la sinergia gobierno-industria, además de la organización del Foro de Inocuidad Alimentaria en Argentina.
2. **IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE MEJORA EN LAS PLANTAS DE CONSUMO MASIVO** para cumplir con los requerimientos del FSMA³⁰ y de las principales normas de inocuidad³¹.
3. **ACTUALIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS** correspondientes a HACCP, HARPC³², Fraude Alimentario y Gestión de Alérgenos en las plantas.
4. **ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE PELIGROS DE INOCUIDAD DE LAS PLANTAS**, capacitación a proveedores, fazon de producto terminado y superación exitosa de cuatro inspecciones del FDA³³ en México y Estados Unidos.
5. **ACTUALIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO PAÍS** asociado a la compra de una materia prima o insumo y a la exportación de un producto, y profundización de su uso en las plantas.



MES DE LA CALIDAD
COMO TODOS LOS AÑOS, EN OCTUBRE SE CELEBRÓ
EL MES DE LA CALIDAD EN GRUPO ARCOR,
CONCIENTIZANDO A TODO EL PERSONAL DE LAS
PLANTAS SOBRE LOS REQUERIMIENTOS DEL FSMA Y
LA IMPORTANCIA DE LA DISCIPLINA OPERATIVA.



6. **EVALUACIÓN DE PRODUCTOS UTILIZANDO EL ÍNDICE DE CALIDAD PERCIBIDA EN EL MERCADO**, que mide el grado de calidad que presentan los productos de Grupo Arcor en el punto de venta, luego de haber sido distribuidos.
7. **REDUCCIÓN DEL 23% EN EL VALOR DEL RIESGO GLOBAL** en relación a 2014, como resultado de los planes de mejora implementados en base a las Matrices de Riesgos de Inocuidad.
8. **DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN EN RESPUESTA A LOS RECLAMOS RELEVADOS** a partir del indicador de reclamos por contaminación.
9. **DESARROLLO DE UN ESPACIO EN LA PÁGINA WEB INSTITUCIONAL** con información para clientes y consumidores sobre la conservación y manipulación de los productos para evitar su deterioro.
10. **DESARROLLO DE AUDITORÍAS A LOS PRINCIPALES CENTROS DE DISTRIBUCIÓN** de la compañía para verificar el cumplimiento de buenas prácticas logísticas y definir planes de mejora.
11. **TRABAJO CONJUNTO CON ZUCAMOR**, para integrar sus nuevas plantas e implementar las metodologías de calidad e inocuidad desarrolladas por Grupo Arcor.

³⁰ Food Safety Modernization Act.

³¹ BRC, IFS o FSSC 22000.

³² Análisis de peligros y controles preventivos basados en riesgos.

³³ Food and Drug Administration.

5.5 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN



PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN RESPONSABLE

La publicidad y la comunicación responsable constituyen un aspecto fundamental para mantener relaciones de confianza con los consumidores y la sociedad en general.

Grupo Arcor refuerza su compromiso de trabajar de manera conjunta entre la industria, el ámbito científico, los medios de comunicación y el Estado para generar una comunicación responsable acerca de la alimentación, que contribuya a una mejor calidad de vida de la población.

Además de formar parte de diversas iniciativas de autorregulación publicitaria, el grupo continúa con la incorporación del esquema GDA³⁴ en la rotulación de sus envases, para ayudar a una mejor comprensión del aporte nutricional de sus productos a las necesidades diarias de las personas. Actualmente el 72% de las presentaciones (SKUs) de productos incluye esta información.



Por otra parte, en 2015, la empresa desarrolló y publicó su Política de Compromiso con los Derechos del Niño, que incluye un apartado específico referido a Comunicación y Marketing, y en 2017 lanzó su Política de Autorregulación Publicitaria dirigida a niños menores de 12 años.

En el marco del Festival de Cannes Lions 2017, uno de los más importantes de la publicidad, se incentivó a las marcas de la empresa a asumir un rol protagónico mediante la construcción de campañas que contribuyan a la sociedad, que hablen de responsabilidad, el cuidado de las personas y el planeta, entre otros temas. Ejemplo de ello es la campaña de la marca de galletitas Sonrisas, que contribuyó a la toma de conciencia a favor de combatir el *bullying* entre menores de edad.

- Grupo Arcor forma parte de:



ARGENTINA

CONSEJO PUBLICITARIO ARGENTINO

CONSEJO SUPERIOR DE LA **CÁMARA ARGENTINA DE ANUNCIANTES**

CÓDIGO DE ÉTICA Y AUTORREGULACIÓN PUBLICITARIA ARGENTINA DEL CONSEJO DE AUTORREGULACIÓN PUBLICITARIA (EN EL CUAL SE CONTEMPLA LA PUBLICIDAD DIRIGIDA A NIÑOS)



CHILE

ASOCIACIÓN NACIONAL DE AVISADORES DE CHILE

CONSEJO DE **AUTORREGULACIÓN Y ÉTICA PUBLICITARIA**



BRASIL

ASOCIACIÓN BRASILEÑA DE ANUNCIANTES

CONSEJO NACIONAL DE **AUTORREGULACIÓN PUBLICITARIA**

CÓDIGO DE **AUTORREGULACIÓN PUBLICITARIA**

CÓDIGO DE **DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

³⁴ Guide of Daily Amounts.



POLÍTICA ARCOR DE AUTORREGULACIÓN PARA PUBLICIDAD INFANTIL

La Organización Mundial de la Salud (OMS) insta a tomar acciones para reducir la exposición de los niños al impacto de la publicidad de alimentos y bebidas altos en grasas saturadas y trans, azúcares libres y sodio.


En este marco, y como parte de su compromiso con la infancia, en 2017 Grupo Arcor lanzó su Política de Autorregulación Publicitaria que regula la comunicación a niños menores de 12 años.

Esta política aplica a todos los mercados en los que la compañía está presente y establece un compromiso con implementar medidas en la comunicación publicitaria dirigida a niños.

Desde Grupo Arcor se entiende por comunicación a niños cuando se comunican productos infantiles a una audiencia compuesta por menores de 12 años en un porcentaje igual o

mayor al 50%. En esa línea, sólo aquellos productos infantiles que, basado en evidencia científica, se ajusten al Perfil Nutricional Arcor podrán ser incluidos en comunicaciones dirigidas a niños. Esto aplica a todos los medios de comunicación: televisivos, gráficos, vía pública, radiales y digitales, así como también a redes sociales propias, sitio web institucional de la empresa y acciones de pauta digital.



Además, la empresa se compromete a promover a través de sus comunicaciones una vida saludable, proveer información nutricional de sus productos, no promover un consumo excesivo ni compulsivo, no representar a los productos como sustitutos de las comidas principales, no utilizarlos como vehículos de aceptación social y no promover conductas agresivas, peligrosas ni discriminatorias. 

NUEVA LEY SOBRE ETIQUETADO DE ALIMENTOS EN CHILE

A fines de 2016 entró en vigencia la Ley 20.606 “Sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad” que tiene como objetivos definir límites que determinen el alto contenido de energía, grasas saturadas, azúcares y sodio en los alimentos, y regular aspectos referidos al etiquetado, publicidad infantil y establecimientos educacionales.

En el marco del compromiso con la alimentación saludable, durante 2017 Grupo Arcor continuó trabajando en el desarrollo de productos saludables, y en la evaluación de los productos existentes para adecuarlos a los nuevos requerimientos de la ley, identificando aquellos que puedan reformularse y los que deben incluir los sellos requeridos.



PROMOCIÓN DE HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE

275
INICIATIVAS PARA LA PROMOCIÓN DE
HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE

INICIATIVAS PARA EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES

— Intranet Arcor Salud

Mensualmente se publican consejos para la prevención y el cuidado de la salud, para promover la vida activa y alimentación saludable, entre otros. Este año se incorporó en la intranet corporativa una nueva sección de "Vida Saludable" que contiene material sobre la Estrategia de la empresa en el tema.

— Revistas y afiches internos

"En 2 minutos" contiene una sección exclusiva sobre la temática y en las revistas "Tiempo de Encuentro" (TDE) y "Nuestra Gente" se incluyen notas vinculadas al tema. También en TDE hay un insert llamado "Tiempo de Jugar" con actividades didácticas y juegos, destinada a niños y sus familias, elaborado por Fundación Arcor.

— Acceso a la actividad física

Se continuó brindando descuentos y acceso a gimnasios, e incluyendo la orientación en actividades físicas en clubes y espacios públicos y privados.

— Prevención de Riesgos Cardiovasculares

320 colaboradores recibieron el análisis de los principales riesgos cardiovasculares, con las recomendaciones pertinentes.

— Alimentación Saludable

Promoción de alimentación saludable en los comedores y monitoreo de los resultados logrados, opción de refrigerio saludable, nutricionista, programas para combatir el sobrepeso y talleres de educación en nutrición y cocina saludable.

— Empresa Libre de Humo

100% de las plantas en Argentina y México, habiendo obtenido la recertificación a lo largo del año las plantas de Colonia Caroya, Ingenio La Providencia, La Reducción y Complejo Villa Mercedes, y la certificación por primera vez del Complejo Recreo de Argentina.

— Concurso de Dibujo

Bajo el lema "Requetesaludable" se llevó a cabo este concurso para los hijos de los colaboradores en Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Brasil y Chile.

JORNADAS SOBRE ALIMENTACIÓN SALUDABLE

Además de las actividades de difusión de información sobre alimentación y hábitos de vida saludable dirigidas a todos los colaboradores, durante 2017 se realizaron instancias de formación para áreas técnicas específicas.

Entre ellas, se trabajó con los equipos de Marketing y Comunicación a través de casos que orientaron sobre cómo comunicar categorías y atributos vinculados con una alimentación saludable, acompañando las nuevas demandas del consumidor y manteniendo la esencia de las marcas. Además, se vieron ejemplos de construcción de categorías saludables en el sistema digital donde la experimentación, cercanía y honestidad son valores fundamentales.

— Campañas y acciones de concientización en plantas

A lo largo del año se realizaron acciones de concientización para promover la vida activa y la alimentación saludable en todas las plantas del grupo.

— Actividades recreativas y de integración en plantas

Eventos deportivos y de integración incluyendo Día de Niño, las colonias de vacaciones, talleres de orientación vocacional, concursos de fotografía, coro y visitas de los familiares a las plantas. En el marco del Día del Niño se entregó el cuento de Arcorito y Supersaludable.

— Para jugar y crecer saludables

Guía para familias destinada a promover la vida saludable en la niñez distribuida entre los colaboradores de Grupo Arcor, como parte del kit escolar.

— Requetemuevete/Superagite

Juego de mesa descargable en español y portugués orientado a promover la vida activa y saludable en la niñez. Se desarrolló también una versión gigante del juego y fue parte de las actividades de las Fiestas del Día del Niño en Argentina.

PROMOCIÓN DE HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE EN LA COMUNIDAD

Grupo Arcor busca contribuir a que los niños tengan una alimentación equilibrada y emocionalmente placentera que, combinada con un estilo de vida activa, les permitan vivir más saludables.

Con este fin, en 2017 se puso en marcha el Programa Aprendiendo a Disfrutar, un programa educativo para apoyar iniciativas que contribuyan a la formación de hábitos de vida saludable mediante proyectos e iniciativas que promuevan una vida activa y una alimentación saludable en niños y niñas.

Además, a lo largo del año Fundación Arcor Argentina, Fundación Arcor Chile y el Instituto Arcor Brasil, desarrollaron las siguientes iniciativas:

PROGRAMA ESCUELA EN MOVIMIENTO

PROGRAMA ESCUELA EN MOVIMIENTO

Desde su lanzamiento en 2013:



66.401 NIÑOS Y NIÑAS PARTICIPANTES



199 PROYECTOS APOYADOS

Iniciativa para promover la vida activa y el movimiento en la niñez. Es gestionado por Fundación Arcor Argentina, Fundación Arcor Chile e Instituto Arcor Brasil a través de la formación docente, el apoyo de proyectos escolares y acciones de movilización y posicionamiento de la temática.



CAMINATA EN EL LAGO: "NIÑEZ SALUDABLE"



200 NIÑOS Y 300 ADULTOS PARTICIPARON EN BRAGANÇA PAULISTA CON EL FIN DE ESTIMULAR PRÁCTICAS DE VIDA SANA



SALÓN INTERNACIONAL DE HUMOR

 **500** PERSONAS PARTICIPANTES DE LA VI EDICIÓN DE LA CAMINATA CON HUMOR

 **5.000** ADULTOS Y NIÑOS PARTICIPARON DE LOS ESPACIOS DE VIDA ACTIVA Y SALUDABLE

Con el apoyo de Grupo Arcor e Instituto Arcor Brasil, este año se generaron espacios para el incentivo a la vida activa y saludable en el 44° Salón Internacional del Humor de Piracicaba en San Pablo.



DÍA ACTIVO

 **200** NIÑOS Y NIÑAS PARTICIPANTES

Jornada activa para que las escuelas del Municipio de San Joaquín en Chile compartan y socialicen las propuestas de promoción de movimiento y juego que llevan adelante en sus comunidades educativas.



FORMACIÓN DE PROMOTORES EN VIDA ACTIVA

 **81** EDUCADORES CAPACITADOS

Capacitación en herramientas de promoción de la vida y juego activo a educadores que trabajan con niños y adolescentes en Brasil y Chile.

NIÑEZ CERCANA

 **37** JARDINES Y CENTROS DE CUIDADO INFANTIL

CAPACITADOS Y EQUIPADOS

 **1.589** NIÑOS DE 0 A 4 AÑOS

 **167** DOCENTES

Desarrollado en Mendoza, Catamarca, y la Ciudad de Buenos Aires, este programa busca fortalecer las propuestas de políticas municipales de trabajo con la primera infancia, a través de capacitación y entrega de materiales para la mejora de la calidad de los servicios de atención y educación infantil con foco en la importancia de la vida activa y el movimiento, y la alimentación en los primeros años de vida.



CONFERENCIA "MOVIÉNDONOS POR UNA NIÑEZ SALUDABLE"

 **450** EDUCADORES Y ESTUDIANTES

Espacio de encuentro y diálogo en Chile sobre la importancia de la promoción de la vida activa y el movimiento en la niñez y las experiencias realizadas sobre actividad física en la infancia.

REQUETEMUEVETE/ SUPERAGITE³⁵

Campaña pública regional, con difusión interna y externa, para promover la vida activa y saludable en la infancia, con motivo del Día Mundial de la Actividad Física, celebrado el 6 de abril. Incluyó un juego de mesa para descargar e invitar a las familias a moverse y aprender sobre los beneficios de la vida saludable. También fue presentada en la Feria del Libro Infantil de Córdoba, en las Fiestas del Día del Niño que organiza Grupo Arcor para sus colaboradores y en el Festejo del Día del Niño del Centro Cultural Córdoba.

5.6 ALIANZAS PARA POTENCIAR EL IMPACTO

Durante 2017, Grupo Arcor continuó trabajando de manera comprometida con diferentes instituciones:

1. Acompañamiento en las actividades realizadas por instituciones como la Sociedad Argentina de Diabetes, la Federación Argentina de Cardiología, la Sociedad Argentina de Nutrición, Conicet, entre otras.

2. Se desarrolló en Argentina el Congreso Internacional de Nutrición, y Grupo Arcor participó a través del Simposio: “Infoxicados, atrapados en la comunicación”, donde se reflexionó sobre la importancia de la comunicación responsable de aspectos nutricionales en los medios de comunicación, por su impacto en la salud de los consumidores.

3. Como miembro de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL) de Argentina, la empresa participó en actividades articuladas con los Ministerios de Salud, Agroindustria y Producción en los temas alcanzados por el Programa Nacional de Alimentación Saludable y Prevención de la Obesidad tales como publicidad, marketing dirigido a niños, rotulado frontal, kioscos escolares entre otros.



4. También se llevaron a cabo actividades similares en las cámaras de Brasil, Uruguay, Perú, Chile y la que nuclea a las Cámaras del Mercosur (CIPAM) y de Latinoamérica (ALAIAB) conformando parte de grupos de estudio y de trabajo.

5. En el ámbito de trabajo del Mercosur, se alentó el tratamiento del rotulado nutricional frontal armonizado, a través de las Cámaras que nuclean al sector privado y de la interacción con las delegaciones oficiales.

6. Este año Argentina ingresó como miembro de ILSI (*International Life Sciences Institute*) y de AATA (Asociación Argentina de Tecnólogos Alimentarios), ampliando de esta manera el ámbito de participación y acción con referentes en vida saludable y tecnología de los alimentos.

5
EDICIONES

150
TRABAJOS
PRESENTADOS

10
PROYECTOS
PREMIADOS

Este premio, dirigido a PyMEs, universidades e investigadores nacionales, busca fomentar la cultura de la innovación y el desarrollo tecnológico para transferir sus resultados a la industria de la alimentación.

Se entrega junto con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, y promueve la identificación y la valoración de la actividad de investigación al ser el primero de sus características en el ámbito de la industria de la alimentación en Argentina.

Su objetivo es lograr una mayor productividad y competitividad en el sector, como así también mejorar las condiciones de vida y situación social de las comunidades.

En la 5° edición se incorporó como tema de interés la aplicación de nuevos conocimientos nutricionales, en línea con la Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable. En 2017, se recibieron 39 proyectos de provincias como Córdoba, Misiones, Buenos Aires, San Luis, Jujuy, Santa Fe, Entre Ríos y Mendoza.

El proyecto ganador fue “Desarrollo de papeles bioactivos para el envasado de alimentos”, realizado bajo la dirección de Raquel Evangelina Martini del Instituto de Investigación y Desarrollo en Ingeniería de Procesos y Química Aplicada (IPQA-CONICET-UNC), Universidad Nacional de Córdoba.

Además, Fundación Arcor entregó la “Mención Especial Fundación Arcor” al trabajo titulado “Desarrollo de un alimento a base de calabaza fortificada con hierro y probióticos”, dirigido por Marina Francisca de Escalada Pla, perteneciente al Departamento de Industrias, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires.

A través de esta iniciativa, Grupo Arcor reafirma su compromiso con la sustentabilidad y la importancia de la articulación público-privada y la innovación científica aplicada a la industria alimenticia.



5.7 PROGRAMA APRENDIENDO A DISFRUTAR



OBJETIVO

Apoyar iniciativas que contribuyan a la formación de hábitos de vida saludable, mediante proyectos que promuevan una vida activa y una alimentación saludable en niños y niñas en etapa escolar primaria.



COMPROMISO CON LA VIDA ACTIVA Y LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE DESDE LA NIÑEZ

IMPULSADO POR **GRUPO ARCOR Y**
GESTIONADO POR **FUNDACIÓN ARCOR**

PROGRAMA DE INVERSIÓN
SOCIAL CORPORATIVO



PROGRAMA APRENDIENDO A DISFRUTAR

EJES DE TRABAJO



SOBRE ESTE REPORTE

Este es el 13° Reporte que Grupo Arcor elabora para brindar a todos sus grupos de interés información transparente y sistematizada sobre su desempeño económico, social y ambiental.

La información incluida abarca la totalidad de las operaciones de la empresa y cualquier limitación en su alcance se indica a lo largo del documento.

El Reporte presenta los avances en la gestión sustentable durante el año 2017, incluyendo indicadores comparativos correspondientes a períodos anteriores.



LINEAMIENTOS INTERNACIONALES

El Reporte fue elaborado siguiendo los siguientes lineamientos y estándares internacionales de transparencia y rendición de cuentas:

ESTÁNDARES GRI

Este informe se ha elaborado de conformidad con los Estándares GRI (por sus siglas en inglés *Global Reporting Initiative*), opción Esencial. Para ello, antes de comenzar la elaboración del documento, Grupo Arcor analizó los principales cambios a realizar al migrar de la versión anterior (Guía G4 de GRI) a los Estándares GRI, actualmente la mejor práctica y más aceptada a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Dentro del Índice de Contenidos GRI se presenta el vínculo con los ODS de acuerdo con la herramienta SDG Compass, guía desarrollada entre Naciones Unidas y GRI que orienta a las empresas sobre cómo alinear sus estrategias, y medir y gestionar su contribución a la realización de los mismos.

PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

El Reporte incluye los requerimientos para alcanzar el nivel avanzado de la Comunicación para el Progreso (CoP) del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

DERECHOS DEL NIÑO Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES

El informe sigue las recomendaciones de la iniciativa de los Derechos del Niño y Principios Empresariales. El Reporte de Sustentabilidad 2016 de Grupo Arcor incluye el vínculo entre estos principios y la Guía G4 de GRI, y en el próximo Reporte se incluirá el vínculo con los Estándares GRI, una vez que sea actualizado el documento que vincula estas dos iniciativas.

NORMA INTERNACIONAL ISO 26000 DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El documento sigue las recomendaciones de la Norma Internacional ISO 26000 de Responsabilidad Social para la elaboración de informes. El vínculo entre la Guía GRI G4 y la Norma ISO 26000 se incluye en el Reporte de Sustentabilidad 2016 de Grupo Arcor, y en el próximo reporte se incluirá el vínculo con los Estándares GRI una vez que sea actualizado el documento que vincula estas dos iniciativas.

Además, a lo largo del Reporte y en la sección del Índice de Contenidos GRI, se incluyen indicadores clave para el cumplimiento de la Política y Estrategia de Sustentabilidad de Grupo Arcor.

Por último, si bien el informe no cuenta con una verificación externa, muchos de los procesos presentados han sido certificados por terceros independientes, de acuerdo a normas internacionales reconocidas. (Ver el listado de certificaciones y premios de las bases industriales incluido a continuación del Índice de Contenidos GRI).

ANÁLISIS DE MATERIALIDAD: DEFINICIÓN DE CONTENIDOS

Para Grupo Arcor, los temas materiales son aquellos considerados más relevantes y significativos de acuerdo con la estrategia de negocio de la compañía y las necesidades de sus diferentes grupos de interés.

Los contenidos del Reporte son definidos considerando los principios GRI de inclusión de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad y exhaustividad, a través de un proceso que abarca las siguientes etapas:

1 IDENTIFICACIÓN ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

A partir de los temas comprendidos por la Política y Estrategia de Sustentabilidad y la Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Sustentabilidad por negocio, se analizan los Estándares GRI temáticos y se definen aquellos materiales a incorporar en el contenido.

2 PRIORIZACIÓN ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

En reuniones con referentes clave, se revisan los avances del año, considerando su impacto dentro y fuera de la organización, los requerimientos de los estándares internacionales utilizados, y las expectativas surgidas en los espacios de consulta con los distintos públicos.

3 REVISIÓN Y VALIDACIÓN ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

El contenido es revisado y validado internamente por todas las áreas y referentes que participan de su desarrollo. También, en cada nuevo proceso de elaboración, se analizan las oportunidades de mejora considerando opiniones y revisiones.

ESTÁNDARES GRI TEMÁTICOS RELEVANTES PARA GRUPO ARCOR

Compromiso específico de la Política de Sustentabilidad Arcor	Línea Prioritaria	Estándares GRI temáticos con relación directa		Impacto en los grupos de interés
Uso racional del agua	Reducción del consumo Reúso y reciclado Control en origen de la contaminación Tratamiento de efluentes	GRI 303 Agua GRI 306 Efluentes y residuos		Colaboradores, Comunidad, y Gobierno y Sociedad
Eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global	Reducción del consumo y emisiones Reúso Reemplazo Uso de materiales	GRI 301 Materiales GRI 302 Energía GRI 305 Emisiones		Colaboradores, Comunidad, y Gobierno y Sociedad
Uso racional de los materiales de empaque	Reducción del uso Reemplazo de material Reciclado de materiales	GRI 301 Materiales GRI 306 Efluentes y residuos		Colaboradores, Comunidad, y Gobierno y Sociedad
Respeto y protección de los Derechos Humanos y Laborales	Condiciones de entorno de trabajo Condiciones de contratación Inclusión y diversidad Comunicación y Gestión del clima	GRI 401 Empleo GRI 403 Salud y seguridad ocupacional GRI 404 Formación y educación GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades	GRI 414 Evaluación social de proveedores GRI 406 No discriminación GRI 407 Libertad de asociación y negociación colectiva GRI 408 Trabajo infantil GRI 409 Trabajo forzoso	Colaboradores, Proveedores, Clientes y Comunidad
Vida activa y alimentación saludable	Seguridad alimentaria Composición de los productos Productos con atributos especiales Hábitos de vida saludable Publicidad y comunicación responsable	GRI 416 Salud y seguridad de los clientes GRI 417 Etiquetado de productos y servicios GRI 419 Cumplimiento socio económico		Colaboradores, Consumidores, Comunidad, y Gobierno y Sociedad
Compromiso general con el desarrollo sustentable	Gestión sustentable Sensibilización, capacitación y promoción Relaciones con la Comunidad	GRI 201 Desempeño económico GRI 203 Impactos económicos indirectos GRI 410 Medidas de seguridad	GRI 412 Evaluación de los Derechos Humanos GRI 413 Comunidades locales GRI 414 Evaluación social de proveedores	Accionistas, Colaboradores, Proveedores, Clientes, Consumidores, Comunidad, Gobierno y Sociedad, y Líderes de Opinión

COMPROMETIDOS CON EL DIÁLOGO

Todos los años Grupo Arcor incorpora en su reporte la visión de sus grupos de interés con el fin de agregar valor a los contenidos con la voz de expertos en diversas temáticas.

En este marco, en 2017 se llevó a cabo una consulta a expertos acerca de las distintas temáticas que abarcan los compromisos de la Política de Sustentabilidad Arcor. Cada uno aportó su visión sobre las principales tendencias a nivel internacional y regional en estos temas, la contribución de Grupo Arcor y los grandes desafíos por afrontar.

Las principales conclusiones de las entrevistas realizadas se incluyen al inicio de cada una de los capítulos del Reporte.



TESTIMONIO
LUIS ULLA



TESTIMONIO
VIRGINIA VILLARIÑO



TESTIMONIO
MARÍA JOSÉ ALZARI



TESTIMONIO
MÓNICA KATZ



ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI

El Reporte de Sustentabilidad 2017 de Grupo Arcor fue elaborado "de conformidad" con los Estándares GRI, opción esencial.

Referencias:

___: Indicadores que responden a los criterios de COP Avanzada de los Principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

___: MEF2017: Información reportada en la Memoria y Estados Financieros 2017 de Grupo Arcor disponible en www.arcor.com

e: Contenidos reportados que exceden los requisitos obligatorios para el nivel esencial de los Estándares GRI.

Todas las notas incluidas en la tabla figuran al final de la misma.

ESTÁNDAR GRI	CONTENIDO	PÁGINA	OMISIÓN	"OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)"
GRI 101: FUNDAMENTOS 2016				
Contenidos Generales				
GRI 102: Declaraciones Generales 2016	Perfil de la organización			
	102-1 Nombre de la organización	Tapa		
	102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	9, 15-18		
	102-3 Ubicación de la sede	11		
	102-4 Ubicación de las operaciones	9, 11, MEF2017: 10-11		
	102-5 Propiedad y forma jurídica	MEF 2017: 80		
	102-6 Mercados servidos	11, 15-18		
	102-7 Tamaño de la organización	9, 11-12, 15-18		
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	Nota 1, Nota 2		8.5, 10.3
	102-9 Cadena de suministro	34-63		
	102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	4, 10		
	102-11 Principio o enfoque de precaución	19, 33, 36-44, 47, 49, 68-88		
	102-12 Iniciativas externas	27-28, 37, 41, 47, 130, 141		
	102-13 Afiliación a asociaciones	26, 51, 130, 141		
	Estrategia			
	102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	4		
	102-15 Principales impactos, riesgos y oportunidades e	19-24, 27-28, 31-33, 36-44, 49, 61-63, 66-68, 71, 74, 83, 87-88, 91-93, 113, 117-118, 121-124, 138-139		
	Ética e integridad			
	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	13-14		
	102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas e	13-14		

Gobernanza			
102-18 Estructura de gobernanza	MEF2017: 43-45		
102-19 Delegación de autoridad e	20		
102-20 Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales e	20		
102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno e	Nota 3		
102-26 Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia e	20, MEF2017: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario II.1.1.7		
102-27 Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno e	20, MEF2017: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario II.1.1.9		4.7
102-30 Eficacia de los procesos de gestión del riesgo e	20, MEF2017: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario II.1.1.8, II.1.4, III.2, III.4.		
102-31 Revisión de temas económicos, ambientales y sociales e	20		
102-33 Comunicación de preocupaciones críticas e	20, MEF2017: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario II.1.3		
102-37 Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración e	MEF2017: Informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario VII.2.1		
Participación de los grupos de interés			
102-40 Lista de grupos de interés	25-26		
102-41 Acuerdos de negociación colectiva	94		8.8
102-42 Identificación y selección de grupos de interés	25-26, 34, 50, 56, 94		
102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	25-26, 38, 41, 49-50, 58-59, 62, 66-67, 104-105, 136, 144		
102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	31-32, 59-60, 91-92, 105, 121-122		

Prácticas para la elaboración de informes				
	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	El Reporte de Sustentabilidad tiene el mismo alcance y cobertura que los estados financieros de Grupo Arcor.		
	102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	142-143		
	102-47 Lista de los temas materiales	143		
	102-48 Reexpresión de la información	Nota 4		
	102-49 Cambios en la elaboración de informes	141		
	102-50 Periodo objeto del informe	140		
	102-51 Fecha del último informe	4		
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	4		
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	154		
	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	140, 145		
	102-55 Índice de Contenidos GRI	145		
	102-56 Verificación externa	141		
TEMAS MATERIALES				
Desempeño Económico				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	9-13, 15-21		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	9, 12, 22-24, 26		
GRI 201: Desempeño Económico 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	12		9,4
	201-4 Asistencia financiera recibida del gobierno e	Nota 5		
Impactos económicos indirectos				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	19-21, 33-34, 36-44, 49-51, 56, 138-139, 116-117		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	36-44, 31-32, 56, 70, 138-139, 116-117		
GRI 203: Impactos económicos indirectos 2016	203-1 Inversiones en infraestructuras y servicios apoyados	114-116, 138-139, 70		9,4
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos e	35, 36-44, 56, 117-118		1.2, 2.3, 8.5

Materiales				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	68-69, 74, 80, 83-84		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	66-67, 80, 83-85		
GRI 301: Materiales 2016	301-2 Insumos reciclados	Nota 6		12.2, 12.5
Energía				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	68-69, 74-76, 87-88		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	66-67, 74-77, 87-88		
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo energético dentro de la organización	75		7.2, 7.3, 12.2
	302-2 Consumo energético fuera de la organización e	75		7.2, 7.3, 12.2
	302-3 Intensidad energética e	75		7.4, 12.2
	302-4 Reducción del consumo energético e	76-77		7.3, 12.2
	302-5 Reducciones de los requerimientos energéticos de productos y servicios e	76-77		7.3, 12.2
Agua				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	68-69, 71		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	66-67, 71-72		
GRI 303: Agua 2016	303-1 Extracción de agua por fuente	71		6.4
Emisiones				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	68-69, 74, 78		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	66-67, 78-79		
GRI 305: Emisiones 2016	305-3 Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	78		15.2
	305-6 Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO) e	Nota 7		
Efluentes y residuos				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	68-69, 71, 80, 82		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	66-67, 73, 81, 82		
GRI 306: Efluentes y residuos 2016	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	81		6.3, 12.5
	306-3 Derrames significativos e	Nota 8		6.3, 14.1

Empleo				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	93-98, 106		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	91-92, 106		
GRI 401: Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Nota 2, Nota 9		5.1, 8.5, 8.6, 10.3
	401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales e	106		3.2, 8.5
	401-3 Permiso parental e	Nota 10		5.1, 8.5
Salud y seguridad en el trabajo				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	93, 100-103		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	91-92, 100-103		
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo 2016	403-1 Representación de los trabajadores en comités formales trabajador-empresa de salud y seguridad	Nota 11		8.8
	403-4 Temas de salud y seguridad tratados en acuerdos formales con sindicatos e	Nota 12		
Formación y enseñanza				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	93, 107-112		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	91-92, 107-112		
GRI 404: Formación y enseñanza 2016	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	110		4.4, 4.5, 5.1, 8.5
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional e	108		5.1, 8.5, 10.3
Diversidad e igualdad de oportunidades				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	93, 94-97		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	91-92, 94-97		
GRI 405: Diversidad e Igualdad de Oportunidades 2016	405-1 Diversidad en órganos de gobierno y empleados	94, 96, Nota 13		5.1, 5.5, 8.1
No discriminación				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	93, 94-97		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	91-92, 94-97		
GRI 406: No discriminación 2016	406-1 Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	Nota 14		5.1, 8.8

Libertad de asociación y negociación colectiva				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	93		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	91-92, 94		
GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva 2016	407-1 Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo	94, Nota 15		8.8
Trabajo infantil				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	40, 93, 99		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	91-92, 99		
GRI 408: Trabajo infantil 2016	408-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil	40, 99		8.7, 16.2
Trabajo forzoso u obligatorio				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	93		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	91-92		
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio 2016	409-1 Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio	Nota 16		8.7
Prácticas en materia de seguridad				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	33, 45		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	31-32, 45		
GRI 410: Prácticas en materia de seguridad 2016	410-1 Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	45		
Evaluación de derechos humanos				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	14, 21, 93, 112		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	91-92, 112		
GRI 412: Evaluación de derechos humanos 2016	412-2 Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	14, 112		
Comunidades locales				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	33, 49-51		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	31-32, 49-51		
GRI 413: Comunidades Locales 2016	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	49-51		1.2, 2.3
Evaluación Social de los Proveedores				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	33, 42-44		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	31-32, 42-44		
GRI 414: Evaluación Social de los Proveedores 2016	414-1 Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	42-44		5.2, 5.8

Salud y seguridad de los clientes				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	123-129		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	121-122, 125-129		
GRI 416: Salud y Seguridad de los Clientes 2016	416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	125-129		
	416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios e	Nota 17		
Marketing y etiquetado				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	123-124, 130-131		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	121-122, 130-131		
GRI 417: Marketing y etiquetado 2016	417-1 Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	130-131		12.8
	417-2 Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios e	Nota 18		
	417-3 Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing e	Nota 19		
Cumplimiento socioeconómico				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	14		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	14, Nota 20		
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico 2016	419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Nota 20		
Alimentos con atributos especiales				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	123-128		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	121-122, 126-128		
	Cantidad de alimentos con atributos especiales	126-128		
Hábitos de vida saludable				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	123-124, 132-135, 138-139		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	121-122, 132-135, 138-139		
	Acciones de promoción	132-135, 138-139		
Comunicación y gestión de clima				
GRI 103: Enfoque de Gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	142-143		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	104-105, 93		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	104		
	Iniciativas de comunicación y gestión de clima	104-105		

NOTAS

NOTA 01

Empleados por contrato laboral y género ¹				
	2017		2016	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Permanente	14.313	4.639	14.567	4.715
Temporario	648	316	796	386

Empleados por contrato laboral y región ¹		
	2017	
	Permanente	Temporario
Argentina	12.187	513
Brasil	3.649	241
Chile	1.624	60
Perú	213	109
México	1.001	0
Resto del Mundo	278	41

¹Se considera solo la dotación propia activa. Permanentes: efectivos + temporarios activos. Temporarios: eventuales propios.

No se incluye los datos de dotación de Zucamor, la empresa adquirida por Grupo Arcor en 2017, ya que están en proceso de integrarse a los sistemas del grupo.

No se incluye el desglose de empleados por tipo de contrato laboral (jornada completa y media jornada) al no ser una segmentación relevante para Grupo Arcor.

Todos los datos presentados se toman de los sistemas del grupo peoplesoft y Arcor BI.

NOTA 02

Grupo Arcor no contrata empleados por debajo de los 18 años de edad, y por lo tanto la categoría de “jóvenes trabajadores” no está reflejada en su plantel de colaboradores. La única excepción se da con aquellos estudiantes de escuelas secundarias que aún no han cumplido la mayoría de edad, para el desarrollo de sus “Pasantías Secundarias” y/o “Prácticas Profesionalizantes” las cuales se encuentran reguladas por la Ley de Pasantías en Argentina, y por la legislación equivalente provincial.

NOTA 03

El presidente del Directorio es CEO de la empresa.

NOTA 04

Las aclaraciones sobre la reformulación de información perteneciente a reportes anteriores se indican en las notas al pie de página de las tablas de indicadores a lo largo del reporte.

NOTA 05

En 2017 Grupo Arcor no recibió ayudas financieras de gobiernos, con la salvedad de la promoción forestal que goza el Grupo Zucamor, incorporado por Grupo Arcor en julio de 2017.

NOTA 06

En Grupo Arcor hay dos operaciones que son el emblema del reciclado de materiales, con una fuerte valoración de los mismos:

- ① Cartocor Arroyito - Planta de papel: el 100% del papel se elabora a partir de scrap de papel y cartón; en 2017 se consumieron 56.164 toneladas de scrap para elaborar 53.750 toneladas de papel.
- ② Ingenio La Providencia, Río Seco, Tucumán: 95,7 % del bagazo fue consumido como combustible en calderas (444.303 toneladas). El 4,3 % restante fue usado por un tercero para la fabricación de papel (19.834 toneladas). El 100% de la cachaza generada fue utilizada como enmienda del suelo propio (33.990 toneladas). Dada la naturaleza de la industria alimenticia y por razones de seguridad alimentaria, es inviable el uso de materias primas recicladas en la elaboración de los productos.

NOTA 07

Grupo Arcor no utiliza sustancias destructoras de la capa de Ozono.

NOTA 08

En 2017 no se registraron derrames accidentales significativos.

NOTA 09

NUEVAS CONTRATACIONES DE EMPLEADOS

	Hombres 2017	Mujeres 2017	Total 2017	Total 2016
Menores a 30 años	1.326	513	1.839	2.419
Argentina	586	196	782	1.270
Brasil	369	153	522	519
Chile	115	22	137	116
Perú	30	14	44	67
México	210	106	316	427
Resto del mundo	16	22	38	20
Entre 30 y 50 años	724	335	1.059	1.489
Argentina	251	85	336	597
Brasil	201	160	361	493
Chile	142	15	157	97
Perú	27	19	46	72
México	88	49	137	211
Resto del mundo	15	7	22	19
Mayores a 50 años	45	10	56	48
Argentina	9	0	9	13
Brasil	11	9	20	14
Chile	24	1	25	19
Perú	0	0	0	1
México	1	0	1	1
Resto del mundo	1	0	1	0

ROTACIÓN DE EMPLEADOS¹

	Hombres 2017	Mujeres 2017	Total 2017	Total 2016
Menores a 30 años	13,48%	4,40%	17,88%	20,49%
Argentina	4,36%	0,83%	5,19%	4,55%
Brasil	17,66%	5,40%	23,06%	23,78%
Chile	7,92%	2,08%	10,00%	9,40%
Perú	9,09%	0,00%	9,09%	14,93%
México	44,77%	17,69%	62,47%	78,94%
Resto del mundo	7,25%	8,70%	15,94%	12,90%
Entre 30 y 50 años	5,09%	2,35%	7,44%	9,01%
Argentina	2,68%	0,93%	3,61%	3,80%
Brasil	10,00%	5,74%	15,74%	17,62%
Chile	5,99%	0,79%	6,78%	8,39%
Perú	7,14%	2,14%	9,29%	27,61%
México	14,02%	10,09%	24,10%	36,48%
Resto del mundo	13,66%	4,92%	18,58%	15,50%
Mayores a 50 años	6,14%	2,88%	9,02%	7,54%
Argentina	5,77%	2,56%	8,32%	7,41%
Brasil	11,84%	8,06%	19,90%	10,17%
Chile	3,39%	0,20%	3,59%	5,08%
Perú	5,56%	0,00%	5,56%	0,00%
México	4,17%	0,00%	4,17%	26,32%
Resto del mundo	0,00%	6,67%	6,67%	13,33%

¹Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias del personal propio efectivo sobre la dotación total al 31 de diciembre de 2016 y 2017 respectivamente, del personal propio efectivo.

TASA DE NUEVAS CONTRATACIONES (Altas/Total plantilla) 2017

	Hombres 2017	Mujeres 2017	Total 2017
Menores a 30 años	39,1%	15,1%	54,2%
Argentina	37,6%	12,6%	50,1%
Brasil	33,8%	14,0%	47,8%
Chile	47,9%	9,2%	57,1%
Perú	54,5%	25,5%	80,0%
México	56,3%	28,4%	84,7%
Resto del mundo	23,2%	31,9%	55,1%
Entre 30 y 50 años	6,2%	2,9%	9,1%
Argentina	3,3%	1,1%	4,4%
Brasil	9,3%	7,4%	16,7%
Chile	16,0%	1,7%	17,7%
Perú	19,3%	13,6%	32,9%
México	15,0%	8,4%	23,4%
Resto del mundo	8,2%	3,8%	12,0%
Mayores a 50 años	1,6%	0,3%	1,9%
Argentina	0,5%	0,0%	0,5%
Brasil	2,8%	2,3%	5,0%
Chile	4,8%	0,2%	5,0%
Perú	0,0%	0,0%	0,0%
México	4,2%	0,0%	4,2%
Resto del mundo	6,7%	0,0%	6,7%

NOTA 10

Las políticas que contemplan el derecho a baja por maternidad o paternidad se aplican al 100% del personal propio de Grupo Arcor.

Número de empleados que pidieron la licencia por maternidad o paternidad				
	Hombres 2017	Mujeres 2017	Total 2017	Total 2016
Licencias por adopción	1	0	1	1
Licencias por maternidad	0	132	132	115
Licencias por paternidad	464	0	464	462
Licencias por maternidad extendida	0	244	244	188
Total	465	376	841	766

% de reincorporación al trabajo de los empleados que ejercieron la licencia por maternidad o paternidad			
Hombres 2017	Mujeres 2017	Total 2017	Total 2016
100,0%	97,9%	99,0%	97,5%

Cantidad de empleados que conservaron el empleo después de los 12 meses¹				
	Hombres 2017	Mujeres 2017	Total 2017	Total 2016
Licencias por maternidad adoptiva	0	0	0	0
Licencias por paternidad adoptiva	1	0	1	0
Licencias por maternidad	0	98	98	110
Licencia por paternidad	444	0	444	497
Reducción jornada por maternidad	0	155	155	179
Total	445	253	698	786

¹El indicador está calculado con la población de 2016 que ejercieron la baja por maternidad, los cuales 12 meses después siguen en la compañía.

Índice de retención de los empleados que ejercieron la licencia por maternidad o paternidad			
Hombres 2017	Mujeres 2017	Total 2017	Total 2016
96,1%	83,5%	91,1%	94,4%

NOTA 11

En el marco de la Política de Sustentabilidad Arcor y la Política del Sistema de Gestión Integral, la Gerencia de Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial (MAHPI) y los Departamentos médicos alcanzan al 100% de los trabajadores en asuntos de salud, higiene y seguridad.

NOTA 12

La legislación en materia de salud en la República Argentina establece que todo el personal dentro de Convenio Colectivo recibe las prestaciones médicas a través de Obras Sociales las cuales se encuentran a cargo de los Sindicatos de cada actividad y cuyo financiamiento se encuentra garantizado por los aportes de los mismos trabajadores y las contribuciones de las empresas. La cobertura otorgada por las Obras Sociales cubre el 100% de las enfermedades inculpables, lo cual se encuentra garantizado por Ley a través del Plan Médico Obligatorio.

NOTA 13

Directorio de Grupo Arcor (incluye Titulares y Suplentes) desglosado por:

Género: masculino (66,67%), femenino (33,33%)

Edad: menos de 30 años (0%), entre 30 y 50 (60%), más de 50 (40%).

% de empleados por edad 2017	Menos de 30 años	Entre 30 y 50 años	Más de 50 años
Director	0,0%	0,1%	0,1%
Gerente	0,0%	1,6%	0,4%
Jefe	0,3%	3,1%	0,6%
Analista/supervisor	3,5%	9,4%	1,4%
Auxiliar/Operario	16,4%	49,0%	14,0%



NOTA 14

En 2017 no se recibió a través de la Línea Ética ningún caso de discriminación.

NOTA 15

Como parte de su compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y según lo plasmado en la Política de Sustentabilidad Arcor y en el Código de Ética y Conducta, el grupo respeta la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la libre negociación colectiva. Grupo Arcor promueve la asociación sindical voluntaria, estando el 78,7% de su dotación encuadrada dentro de algún Convenio Colectivo de Trabajo según la actividad que corresponda. En 2017 no hubo ningún incidente en los principales centros y proveedores de la compañía que hayan puesto en riesgo estos derechos.

NOTA 16

Como parte de su compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y según lo plasmado en la Política de Sustentabilidad Arcor y en el Código de Ética y Conducta, el grupo está comprometido con la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, incluyendo aquellos que afecten a los niños. En 2017 no hubo ningún incidente en los principales centros y proveedores de la compañía que hayan puesto en riesgo estos derechos. En los casos de operaciones terciarizadas y proveedores con riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado y/o no registrado, se adoptaron medidas para evitar su ocurrencia.

NOTA 17

En 2017 no hubo casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos.

NOTA 18

En 2017 no hubo incidentes significativos derivados del incumplimiento de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, ni relacionados específicamente con los derechos del niño.

NOTA 19

En 2017 no hubo incidentes significativos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad, la promoción y el patrocinio, ni relacionados con el marketing y la publicidad destinados a los niños.

NOTA 20

En 2017 no hubo incidentes significativos fruto del incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico.



GRUPO ARCOR - CERTIFICACIONES Y PREMIOS OBTENIDOS A DICIEMBRE 2017

Empresa	Planta	Ubicación	Certificaciones / Premios ^{1 2}						
			ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 9001	Normas de seguridad alimentaria	Certificaciones de gestión forestal	Premio TPM	Otras
Arcor Argentina	Polvos para postres	Complejo Recreo, Catamarca	●	●	●	BRC/HACCP/BPM			
	Caramelos de goma		●	●	●	BRC/HACCP/BPM			
	Productos panificados		●	●	●	BRC/HACCP/BPM			
	Caramelos duros	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1 2	
	Caramelos de leche		●	●	●	BRC/IFS/HACCP/BPM			UTZ y RSPO
	Chicles y Obleas		●	●	●	BRC/HACCP/BPM			
	Molienda húmeda Planta 1		●	●	●			1	
	Molienda húmeda Planta 3		●		●	BRC/HACCP/BPM			
	Central Termoeléctrica		●	●					
	Centro de distribución		●	●	●				
	Tambo 1	Arroyito, Córdoba	●	●					
	Tambo 2	Arroyito, Córdoba	●	●					
	Tambo 6	Arroyito, Córdoba	●	●					
	Caramelos	Complejo Lules, Tucumán	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1 2	
	Molienda húmeda		●	●	●	HACCP		1	
	Silos								
	Molienda seca de maíz	Complejo San Pedro, Buenos Aires	●	●	●			1	
	Aceite								
	Alcohol					BRC/HACCP/BPM			
	Ingenio La Providencia	Río Seco, Tucumán	●		●	BRC/BPM/Global GAP ³			
	Chocolates	Colonia Caroya, Córdoba	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1 2	UTZ
	Chocolates, caramelos y chicles	San Luis, San Luis	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1	
	Centro de distribución	Talar de Pacheco, Buenos Aires	●	●	●				
Arcor Brasil	Caramelos y chicles	Rio das Pedras, San Pablo, Brasil	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1	
	Chocolates y caramelos	Bragança Paulista, San Pablo, Brasil	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1	
Arcor Chile	Planta Bicentenario	Santiago, Chile				GMP			
Arcor Perú	Caramelos y chicles	Chancay, Perú				HACCP			

¹ISO 14001: Gestión ambiental / OHSAS 18001: Gestión de salud y seguridad ocupacional / ISO 9001: Gestión de la calidad / Normas de seguridad alimentaria: **HACCP**: Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos / **BRC**: British Retail Consortium Global Standard - Food / **Global GAP**: Buenas Prácticas Agrícolas / **GMP**: Good Manufacturing Practices / **FSSC 22000**: Food Safety System Certification / **IFS**: International Featured / Certificaciones de gestión forestal: **Standards** / **FSC**: Forest Stewardship Council / **PEFC**: Programme for the Endorsement of Forest Certification / Premio TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance): / ● Premio a la excelencia en la implementación del TPM (1° Nivel) / ● Premio a la excelencia en el compromiso consistente con el TPM (2° Nivel) / Otras certificaciones / **RSPO**: Roundtable on Sustainable / **UTZ**: Programa de sostenibilidad para el café, el cacao y el té Palm Oil.

²En anaranjado las logradadas en 2017.

³La certificación **Global GAP** corresponde a los cultivos propios de caña de azúcar.

Empresa	Planta	Ubicación	Certificaciones / Premios ^{1 2}						
			ISO 14001	OHSAS 18001	ISO 9001	Normas de seguridad alimentaria	Certificaciones de gestión forestal	Premio TPM	Otras
Bagley Argentina	Galletitas	Córdoba, Córdoba	●	●	●	BRC/HACCP/BPM			
	Galletitas	Salto, Buenos Aires	●	●	●	BRC/HACCP/BPM			
	Galletitas	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1	
	Galletitas	Villa Mercedes, San Luis	●	●	●	BRC/HACCP/BPM			
Bagley Brasil	Galletitas	Campinas, San Pablo, Brasil	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1	
	Galletitas	Contagem, Mina Gerais, Brasil	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1	
Bagley Chile	Galletitas	Santiago, Chile	●		●	BRC/HACCP/BPM		1	
Cartocor	Papel	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●		FSC	1 2	
	Cartón corrugado	Complejo Arroyito, Córdoba	●	●	●		FSC	1 2	
	Cartón corrugado	Complejo Luján, Buenos Aires	●	●	●		FSC	1	
	POP	Complejo Luján, Buenos Aires			●				
	Cartón corrugado	Paraná, Entre Ríos	●	●	●		FSC	1 2	
	Cartón corrugado	Rancagua, Chile			●		PEFC		
	Impresión de film	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●		●	FSSC 22000			
	Impresión de film	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●	●	●	FSSC 22000			
	Cilindros para impresión	Complejo Villa del Totoral, Córdoba	●	●	●	FSSC 22000		1 2	
	Impresión de film	Complejo Luján, Buenos Aires	●		●	FSSC 22000		1	
La Campagnola	Pulpa de frutas	San Rafael, Mendoza			●	BRC			
	Conservas de vegetales y frutas	San Martín, Mendoza			●	HACCP/BPM			
	Centro de distribución	San Martín, Mendoza			●	HACCP/BPM			
	Conservas de pescado	Mar del Plata, Buenos Aires	●	●	●	BRC/HACCP/BPM			
	Dulces y mermeladas	Complejo Villa Mercedes, San Luis	●	●	●	BRC/HACCP/BPM		1	
	Conservas de tomate	Rawson, San Juan	●	●	●	BRC			
	Conservas de tomate	Choele Choel, Río Negro				HACCP/BPM			
	Finca Nueva Aurora	Junín, Mendoza			●	HACCP/BPM			
	Finca El Desafío	Villa Seca, Mendoza			●	HACCP/BPM			
	Finca El Porvenir	Villa Seca, Mendoza			●	HACCP/BPM			
	Finca El Paraíso	San Martín, Mendoza			●	HACCP/BPM			
Mundo Dulce	Chocolates y caramelos y chicles	Toluca, México			●	BRC/HACCP/BPM			

¹ISO 14001: Gestión ambiental / OHSAS 18001: Gestión de salud y seguridad ocupacional / ISO 9001: Gestión de la calidad / Normas de seguridad alimentaria: **HACCP**: Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos / **BRC**: British Retail Consortium Global Standard - Food / **Global GAP**: Buenas Prácticas Agrícolas / **GMP**: Good Manufacturing Practices / **FSSC 22000**: Food Safety System Certification / **IFS**: International Featured / Certificaciones de gestión forestal: **Standards** / **FSC**: Forest Stewardship Council / **PEFC**: Programme for the Endorsement of Forest Certification / Premio TPM (Mantenimiento productivo Total del Japan Institute of Plant Maintenance): / ● Premio a la excelencia en la implementación del TPM (1º Nivel) / ● Premio a la excelencia en el compromiso consistente con el TPM (2º Nivel) / Otras certificaciones / **RSPO**: Roundtable on Sustainable / **UTZ**: Programa de sostenibilidad para el café, el cacao y el té Palm Oil.

²En anaranjado las logradas en 2017.

³La certificación *Global GAP* corresponde a los cultivos propios de caña de azúcar.

TABLA DE INDICADORES AMBIENTALES 2017

COMPLEJO/PLANTA	UNIDAD FABRIL	CONSUMO DE AGUA (m3/tn)	CARGA ORGÁNICA DEL EFLUENTE CRUDO (Kg de DQO/tn)	CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA (kW/tn)	CONSUMO DE COMBUSTIBLE (Mj/tn)	RESIDUOS GENERADOS (kg/tn)	RESIDUOS REICLADOS O REUSADOS (%)
San Pedro	Destilería de alcohol			193,86	6375,88		
	Molienda seca de maíz	19,05	25,24	169,81	2715,67	15,93	74,66
	Extracción de aceite			185,86	4280,68		
Bagley Salto	Fábrica 1 y 2	1,13	–	251,97	4749,61	35,88	88,3
Luján	Fábrica cartón corrugado	1,03	0,28	84,45	936,96	164,82	92,87
	Fábrica cartulinas / POP	0,02	–	123,73	63,39	305,24	93,98
	Fábrica conversión / impresión	0,27	–	901,39	3932,28	347,13	62,23
Mar del Plata		21,86	6,31	259,25	4335,95	94,5	58,11
Recreo	Fábrica gomitadas depositadas	3,2	13,43	434,2	5468,24	46,03	88,2
	Fábrica de preparados en polvo	0,17	0,48	148	2,84	53,38	87,87
	Fábrica de pan dulce	0,36	–	94,29	10,22	53,17	91,91
Golosinas Arroyito	Fábrica caramelos duros, blandos, chicles y obleas	1,96	83,5	390,86	1045,81	17,58	63,62
Molienda Húmeda	Fábrica molienda húmeda 1	7,58	14,5	146,57	88,6	0,69	18,05
Papel y Cartón	Fábrica de papel	5,54	24,44	351,81	66,29	36,71	1,71
	Fábrica cartón corrugado	0,21	0,47	62,08	423,96	1,05	27,44
Colonia Caroya	Fábrica de chocolate	2,98	14,76	962,2	3137,07	67,34	92,15
Bagley Córdoba		1,02	2,18	262,95	2532,3	49,55	53,19
Bagley V. del Totoral		6,64		200,7	2975,73	23,23	84,04
Flexibles V. del Totoral		8,66	0,52	862,04	4659,23	432,96	76,47
Cartocor Paraná		0,78	0,08	100,52	1031,18	155,59	96,85
San Juan	Frutos de Cuyo	24,48	6,22	123,6	3347,61	150,8	62,6
San Luis	Estirenos	2,21	9,7	654,1	4667,63	88,41	61,22
Bagley Villa Mercedes		1,41	7,75	224,52	3931,87	65,67	65,54
La Campagnola V. Mercedes	Fábrica mermeladas y jugos	7,17	10,83	105,6	2159,72	48,38	69,95
Flexibles V. Mercedes	Fábrica conversión / impresión	10,09	–	634,6	8954,87	394,18	41,19
Misky	Fábrica de caramelos	14,79	20,39	364,27	3032,44	38,67	68,47
	Fábrica molienda húmeda 2	13,85	12,41	211,19	5052,53	19,19	75,89
Ingenio La Providencia	Ingenio azucarero	7,75	1,71	16,64	2749,3	59,86	99,78
Rio Das Pedras		3,87	15,24	649,54	1590,79	58,84	92,01
Bragança		3,28	10,57	1216,97	3414,95	97,44	98,25
Campinas		1,21	2,59	232,05	3069,16	59,57	99,28
Contagem		0,86	–	208,01	3461,2	54,38	89,75
CD Arroyito		–	–	5,14	0,84	1,77	25,58
Central Termoeléctrica		2,89	–	–	19,14	–	–
Tambos		2,79	–	45,23	–	–	–
CD Panamericana		0,2	–	16,6	11,7	11,9	15,4

El Reporte de Sustentabilidad se encuentra disponible en el sitio web corporativo de Grupo Arcor www.arcor.com

Por cualquier consulta o sugerencia, se puede contactar con nosotros a la dirección de correo electrónico sustentabilidad@arcor.com

Coordinación General:

Gerencia Corporativa de Sustentabilidad

Coordinación de Diseño y Producción:

Gerencia Corporativa de Comunicaciones Institucionales



Participaron en la producción de contenidos referentes de las siguientes áreas de la empresa: Coordinación de Atención al Consumidor Argentina; Coordinación de Servicios de Atención al Consumidor Arcor Brasil; Coordinación de Servicios de Marketing Arcor Brasil; Dirección General de México; Fundación Arcor Argentina, Fundación Arcor Chile e Instituto Arcor Brasil; Gerencia Corporativa de Administración; Gerencia Corporativa de Administración de Recursos Humanos; Gerencia Corporativa de Asuntos Públicos y Relaciones con la Prensa; Gerencia Corporativa de Auditoría Interna; Gerencia Corporativa de Compensaciones; Gerencia Corporativa de Comunicaciones Institucionales y Servicios de Marketing; Gerencia Corporativa de Estrategias de Sustentabilidad; Gerencia Corporativa de Gestión de Relaciones Laborales; Gerencia Corporativa de Investigación, Desarrollo e Innovación; Gerencia Corporativa de Planeamiento de Recursos Humanos; Gerencia Corporativa de Relaciones Laborales; Gerencia Corporativa de Seguridad Patrimonial; Gerencia Corporativa de Servicio Médico; Gerencia Corporativa de Suministros; Gerencia de Compensaciones Argentina; Gerencia de Consolidación y Administración Filial; Gerencia de Control de Gestión MAHPI; Gerencia de Legislación Alimentaria Industrial; Gerencia de Marketing Región Andina; Gerencia de Relaciones con la Comunidad; Gerencia de Seguridad Alimentaria; Gerencia de Sociedades; Gerencia Filial Perú; Gerencia MAHPI Arcor Brasil; Gerencia Nacional de Ventas Arcor Brasil; Gerencia Nacional de Ventas Arcor Chile; Gerencia Negocio Distribuidora; Gerencia Territorial de Ventas Arcor Brasil; Jefatura de Compras de la Gerencia de Compras y Administración de Riesgos; Jefatura de Desarrollo de Recursos Humanos; Jefatura de Desarrollo Nutricional; y Jefatura SGI de Gerencia de Logística Argentina.

Facilitadores externos:

Sustenia Argentina – www.sustenia.com.ar



ALIMENTANDO VÍNCULOS PARA EL DESARROLLO

SEGUINOS EN:



WWW.ARCOR.COM