

# REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2011

VERSIÓN RESUMIDA



1951



años

2011

*Compartiendo Momentos Mágicos*



*“Establecer una gestión sustentable de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales”<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

# REPORTE DE SUSTENTABILIDAD 2011

VERSIÓN RESUMIDA



MENSAJE DEL PRESIDENTE

MENSAJE DEL GERENTE  
CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD

CAPÍTULO 1 -PÁG. 04-  
60 AÑOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE

CAPÍTULO 2 -PÁG. 10-  
EMPLEADOS

CAPÍTULO 3 -PÁG. 16-  
CADENA DE VALOR

CAPÍTULO 4 -PÁG. 22-  
EL CUIDADO AMBIENTAL EN ARCOR

CAPÍTULO 5 -PÁG. 28-  
ARCOR Y LA COMUNIDAD



## MENSAJE DEL PRESIDENTE

Una estrategia de negocios sustentable. Desde sus inicios, el Grupo Arcor actuó con la convicción de que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Este compromiso fue impulsado por valores sólidos, genuinos y perdurables, que marcaron un modo de hacer negocios desde el principio y guiaron el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

En 2011 cumplimos 60 años y lo celebramos con logros significativos. Hemos desarrollado marcas líderes que son reconocidas a nivel mundial, nuestros productos son elegidos por personas de más de 120 países, contamos con un equipo de colaboradores de 20.000 personas de distintos lugares del mundo, poseemos 40 plantas industriales en Latinoamérica que operan con altos estándares de calidad, seguridad, cuidado ambiental y de la comunidad, y contamos con oficinas comerciales en cuatro continentes.

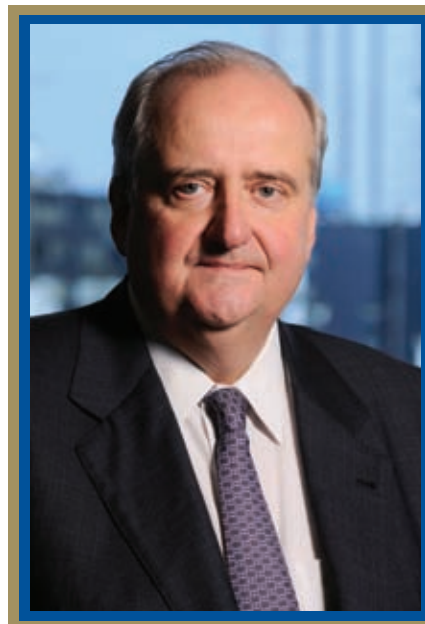
Este desarrollo está fundamentado en prácticas innovadoras y sustentables. Así lo plasmamos en la Política de Sustentabilidad Arcor, que explicita los cinco compromisos con los temas más relevantes y prioritarios para nuestra compañía desde esta perspectiva. De esta manera, con la convicción de siempre, buscamos renovar nuestro enfoque de negocios para afrontar los nuevos retos en materia de sustentabilidad, desde la producción primaria hasta la llegada de los productos a cada consumidor. A través de un proceso gradual y de mejora continua apuntamos a integrar esta perspectiva en toda nuestra cadena de valor y con todos los públicos con los que nos relacionamos.

Convicción y estrategia. Tradición e innovación. Estas son las claves del compromiso de Arcor con la sustentabilidad corporativa. Creemos en lo que hacemos, y buscamos superarnos constantemente para hacerlo mejor. En este camino, la experiencia, trayectoria y tradición se unen a la innovación y al desafío de consolidar un liderazgo basado en una gestión sustentable.

Los invitamos a conocer más sobre nuestra forma de hacer negocios recorriendo las páginas de este séptimo Reporte del Grupo, que presenta a su vez nuestro progreso en el cumplimiento de los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, al cual adherimos desde 2004.

Para nosotros, competitividad y visión de largo plazo van de la mano de la sustentabilidad. Y en este sentido, tenemos aún muchos desafíos por delante.

Y esto solo lo podemos hacer trabajando conjuntamente con nuestros colaboradores, proveedores, clientes, consumidores y comunidades para construir juntos un futuro sustentable para todos.



Luis Pagani  
Presidente del Grupo Arcor.

## MENSAJE DEL GERENTE CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD

Grandes logros y renovados desafíos. Así podemos caracterizar este año, donde hemos progresado en cada uno de los tres pilares de la Estrategia de Sustentabilidad definida.

Más de 600 iniciativas con un componente específico de sustentabilidad fueron incluidas en los planes operativos de los negocios del Grupo. Un 52% de ellas estuvieron asociadas al cuidado del medio ambiente, reflejando el compromiso de Arcor con la gestión del impacto ambiental. Un importante logro en este sentido fue el desarrollo del Inventario de Carbono de los negocios de Packaging, Agroindustria y Alimentos.

Por otro lado, más de 600 gerentes y jefes planificaron cerca de 700 objetivos de sustentabilidad, lo cual impacta en sus bonus anual, y 2.963 empleados participaron en 11.199 horas de formación específica de sustentabilidad con el objetivo de promover la construcción de una cultura corporativa comprometida con el tema. También comenzamos a implementar un programa corporativo para la inclusión laboral de personas con discapacidad, y en materia de seguridad laboral se logró el menor índice de frecuencia de accidentes incapacitantes de la historia registrada de Arcor.

En los últimos años, a partir de la consolidación de la Política de Sustentabilidad Arcor, se profundizó la promoción del tema en la cadena de valor. En este marco, en 2011 1.792 personas participaron en 9.224 horas de formación, incluyendo actividades de sensibilización y capacitación a productores agrícolas, empresas transportistas, vigiladores y distribuidores. Además, estos últimos desarrollaron en el marco de su programa de formación 140 planes de sustentabilidad para implementar en sus negocios.

En 2012, el foco estará puesto en seguir trabajando en la consolidación del Plan de Acción del Grupo basado en los tres pilares: sustentabilidad en la estrategia del negocio, en el desempeño de las personas y en el sistema de gestión. Se buscará ampliar el alcance y generar una mayor articulación entre las iniciativas desarrolladas, identificando a su vez indicadores clave para medir, monitorear y mejorar el desempeño.

En este camino, el diálogo permanente y la construcción de relaciones duraderas con todos nuestros grupos de interés continuarán siendo clave en la creación de valor compartido. A través de este Reporte, que hemos elaborado siguiendo los lineamientos de la Guía G3 de GRI, esperamos comunicar de manera clara y transparente nuestro desempeño económico, social y ambiental, dejando abierto un canal de comunicación para recibir sugerencias y así continuar mejorando nuestra gestión y rendición de cuentas.



*Claudio Gioni*  
Gerente Corporativo de Sustentabilidad.

# CAPÍTULO I 60 AÑOS DE GESTIÓN SUSTENTABLE



*Planta industrial de Chocolates. Colonia Caroya, Córdoba - Argentina.*

*“Nuestro desarrollo está fundamentado en prácticas innovadoras y sustentables, que buscan influenciar a distintos actores de los mercados y sociedades donde actuamos, para generar valor a todos nuestros grupos de interés”.<sup>2</sup>*

#### **Sustentabilidad en los Planes Operativos**

Más de 600 iniciativas con un componente específico de sustentabilidad fueron incluidas en los planes operativos de los negocios del Grupo Arcor en el marco de su Estrategia de Sustentabilidad.

#### **Arcor, empresa más responsable**

1° puesto en el ranking de la Responsabilidad Social Empresaria que publica anualmente la revista Mercado, y 1° puesto en el MERCOSUR 2011, liderando también la categoría de empresa más responsable, del ranking de Reputación Corporativa publicado por el Diario Clarín.

<sup>2</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

## Seis décadas de crecimiento

Todo comenzó hace 60 años con el sueño de un grupo de pioneros encabezado por Fulvio Salvador Pagani de crear una fábrica de caramelos con el objetivo de ofrecer productos de calidad a un precio justo para consumidores de todo el mundo.



Complejo Industrial Arroyito. Córdoba - Argentina - "Seis décadas de crecimiento".



Así nació Arcor, un grupo industrial que en la actualidad es el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, llegando a más de 120 países de los 5 continentes. A través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad formada junto al Grupo Danone, es la mayor empresa de galletas de Sudamérica.



### EL GRUPO ARCOR EN NÚMEROS <sup>3</sup>

**3.100 millones de dólares en ventas.**

**380 millones de dólares en exportaciones.**

**13 oficinas comerciales** distribuidas en América, Europa, Asia y África.

**40 plantas industriales:** 29 en Argentina, 5 en Brasil, 4 en Chile, 1 en México y 1 en Perú.

**20 mil colaboradores.**

**Más de 12.700 PyMEs** contratadas como proveedores.

**3 millones de kilogramos de producto** elaborados diariamente.

**Más de 200 lanzamientos** anuales de producto.

**Más de 824 mil puntos de venta** en la región.

**31 certificaciones** obtenidas de la norma ISO 14001 y 18 de la OHSAS 18001.

**Más de 23 millones de pesos** destinados a la inversión social.



### Principales negocios y marcas

Los principales negocios del Grupo Arcor son: Golosinas, Chocolates, Helados, Alimentos y Galletas. Además, la empresa se encuentra integrada verticalmente en la elaboración de sus insumos estratégicos, con presencia en el negocio de materias primas agroindustriales (producción de fructosa, glucosa, leche, azúcar, harina de maíz, sémola y alcohol etílico de cereales), y en la producción de cartón corrugado y del packaging de sus productos a través de las empresas del Grupo, Cartocor y Converflex.

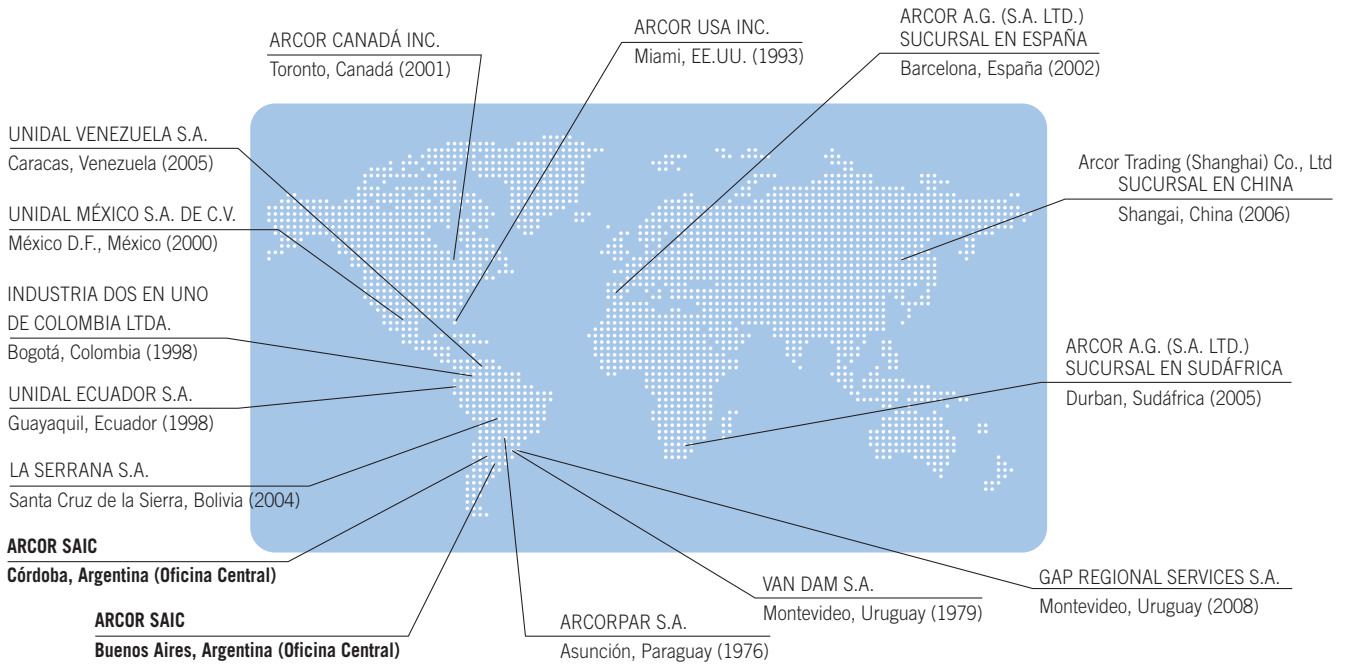
Para más información ver [www.arcor.com](http://www.arcor.com)



<sup>3</sup> Datos al 31 de diciembre de 2011.

# El Grupo Arcor en el Mundo

## OFICINAS COMERCIALES



## PLANTAS INDUSTRIALES





## Resultados económicos

Durante 2011 el Grupo consolidó sus resultados positivos, registrando un crecimiento de 24,5% en los niveles de ventas, logrando mantener las posiciones de liderazgo de mercado,

fortaleciendo el desarrollo internacional y realizando las inversiones necesarias para acompañar el crecimiento.

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICO - FINANCIEROS <sup>4</sup>	AÑO 2011 (millones de pesos)	AÑO 2010 (millones de pesos)
<b>Ventas netas</b>	12.601,7	10.121,4
Gastos de comercialización y administración	3.222,3	2.714,3
Sueldos jornales y cargas sociales	2.618,9	1.998,7
Inversión en bienes de uso y otros activos	534,1	267,0
<b>EBITDA</b>	<b>1.073,7</b>	<b>765,5</b>
<b>Total de Impuestos</b>	<b>753,3</b>	<b>590,9</b>
Impuestos directos	413,7	335,5
Impuestos tasas y contribuciones	33,8	28,6
Impuesto a las ganancias <sup>5</sup>	305,8	222,3 <sup>6</sup>
<b>Ganancia neta del ejercicio</b>	<b>475,8</b>	<b>422,7<sup>6</sup></b>
<b>Capitalización Total <sup>7</sup></b>	<b>3.899,0</b>	<b>3.630,9<sup>6</sup></b>
Patrimonio neto	1.975,1	1.663,7 <sup>6</sup>
Prestamos No Corrientes	1.235,9	1.414,2
Prestamos Corrientes	688,0	553,1

Para más información ver la Memoria y Balance General 2011 del Grupo Arcor disponible en [www.arcor.com](http://www.arcor.com)

## Un modelo de negocios basado en valores

Desde sus inicios, Arcor desarrolló un modelo de negocios basado en una ideología que guía su accionar y está plasmada en su Misión, Visión, Valores y Principios Éticos.

### MISIÓN

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

### VISIÓN

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

## VALORES CORPORATIVOS



## La Estrategia de Sustentabilidad del Grupo Arcor

El año 2011 fue una etapa de grandes logros y desafíos para el Grupo en materia de sustentabilidad, habiendo avanzado en cada uno de los tres pilares de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, según lo definido en el Plan de Acción 2010-2013. Dos grandes logros de este período dan cuenta del proceso

de institucionalización de la sustentabilidad en el día a día de la gestión de la Compañía: la incorporación del tema en los planes operativos de los negocios, y la definición de objetivos individuales de sustentabilidad que impactan en el bonus anual de los colaboradores de niveles gerenciales y jefatura.

## ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD ARCOR

Objetivo General	FORTALECER LA VENTAJA DE LA SUSTENTABILIDAD PARA EL NEGOCIO Y CONSOLIDAR SU GESTIÓN TRANSVERSAL		
Pilares Estratégicos	SUSTENTABILIDAD EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	SUSTENTABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS	SUSTENTABILIDAD EN EL SISTEMA DE GESTIÓN

<sup>4</sup> Todas las cifras se encuentran expresados en pesos argentinos excepto donde se indique lo contrario.

<sup>5</sup> Incluye impuestos diferidos.

<sup>6</sup> Estos indicadores son distintos al publicado en el Reporte de Sustentabilidad 2010 debido a cambios en los criterios técnicos de medición.

<sup>7</sup> Incluye Patrimonio Neto y el total de Préstamos Financieros del Grupo.

## Sustentabilidad en la estrategia del negocio

Los primeros pasos realizados bajo este pilar estratégico fueron el desarrollo de una Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Sustentabilidad para la empresa y la definición de la Política de Sustentabilidad Arcor. Luego se avanzó en la identificación de líneas prioritarias de acción e integración de esta perspectiva en el planeamiento operativo de los negocios del Grupo.

De esta manera, en 2011 cada negocio incluyó en su plan operativo anual diversas iniciativas y proyectos vinculados

con los compromisos establecidos en la Política de Sustentabilidad Arcor. Como resultado, los negocios del Grupo incluyeron en sus planes más de 600 iniciativas con un componente específico, de las cuales 22% están vinculadas al uso racional del agua, 12% al uso racional del packaging, 33% a la protección de derechos humanos, 18% a la eficiencia energética y 15% a vida activa y nutrición. Una vez consolidados los planes operativos, se desarrollaron pautas e indicadores generales de seguimiento para medir los avances y retroalimentar la planificación en 2012.

### La Política de Sustentabilidad Arcor

El desarrollo económico debe estar en armonía con el bienestar y la inclusión social, y con la valorización y defensa del medio ambiente. Por ello, nuestro compromiso está basado en:

- Establecer una gestión sustentable de los procesos, basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales.
- Promover el desarrollo integral de las comunidades donde actuamos y contribuir con el desarrollo sustentable de las regiones donde operamos.
- Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos dentro de nuestro ámbito de influencia, asegurándonos de no ser cómplices en casos de violaciones a éstos derechos.
- Facilitar y patrocinar acciones y proyectos para la promoción de la sustentabilidad y del desarrollo humano.
- Aplicar las mejores prácticas de conservación ambiental, minimizando y compensando los impactos de nuestras operaciones.
- Promover programas de sensibilización y capacitación, buscando concientizar a cada miembro de nuestra empresa y a toda nuestra cadena de valor, como agentes activos en la construcción de una cultura corporativa comprometida con la sustentabilidad.

Además de éste compromiso general con el desarrollo sustentable, hemos asumido cinco compromisos específicos con los temas más relevantes y prioritarios para nuestro negocio, desde esta perspectiva:



Compromiso con el uso racional del agua

Compromiso con el uso racional del packaging



Compromiso con el respeto y la protección de los derechos humanos y laborales

Compromiso con la vida activa y la nutrición saludable



Compromiso con la eficiencia energética y la minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global

### Sustentabilidad en el desempeño de las personas

Otro de los grandes avances de 2011 fue la incorporación de la sustentabilidad en el Sistema Gestión de Desempeño de los colaboradores del Grupo. De este modo, quienes habían recibido capacitación en este tema durante 2010, debieron incluir en su planeamiento de desempeño anual al menos un objetivo específico de sustentabilidad que contribuya con la Política asumida por el Grupo.

En total, más de 600 colaboradores de niveles gerenciales y jefatura planificaron cerca de 700 objetivos de sustentabilidad, convencidos de que desde su rol pueden contribuir para que Arcor sea una empresa sustentable.

Para más información ver el Capítulo 2 "Empleados".

### Sustentabilidad en el sistema de gestión

En 2011 se desarrolló un sistema de planificación, seguimiento y monitoreo del Plan de Sustentabilidad de la Compañía, que permitió medir los avances de los componentes de sustentabilidad de los planes operativos, en función de los compromisos de la Política de Sustentabilidad y las líneas prioritarias de acción definidas.

El sistema contempla cuatro etapas: la sistematización y consolidación de los componentes de sustentabilidad de todos los planes de negocio, el desarrollo de pautas de seguimiento, la definición de indicadores específicos y corporativos, y la evaluación del cumplimiento del plan en función de los parámetros de seguimiento y medición establecidos.

## Gobernanza y gestión de la sustentabilidad

Desde 2010, el Grupo Arcor cuenta con una estructura organizacional para la gobernanza y la gestión de la Sustentabilidad, integrada por el Comité de Sustentabilidad Arcor y la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad.

El Comité de Sustentabilidad Arcor es liderado por el Director Ejecutivo y está conformado por miembros representativos de la máxima conducción del Grupo. El Presidente del Directorio es a su vez el Presidente del Comité de Sustentabilidad, y lidera las definiciones estratégicas en estos temas, recibiendo periódicamente informes con los avances en la gestión sustentable del negocio.

Como complemento de la gobernanza, en 2011 la Gerencia Corporativa de Sustentabilidad continuó a cargo de la gestión, actuando como fuente de información e impulso para la innovación en las prácticas de sustentabilidad; facilitando y brindando asesoría técnica a las distintas áreas de la empresa; y monitoreando la implantación de la Política de Sustentabilidad Arcor.

### Código de Ética y Conducta del Grupo Arcor

A través del Código de Ética y Conducta se establece formalmente un conjunto de valores, principios y normas que orientan la actuación de la empresa, y la ayudan a garantizar la sustentabilidad tanto del Grupo como de sus grupos de interés. Para velar por su cumplimiento, se constituyó un Comité de Ética y Conducta, que en 2011 se reunió formalmente cuatro veces para tratar diversos temas, incluyendo el análisis y resolución de denuncias y consultas recibidas a través de la Línea Ética administrada por la Gerencia de Auditoría Interna. A su vez, este año se aprobó extender el uso de la Línea Ética a proveedores y clientes del Grupo, para que puedan realizar consultas o denuncias confidenciales relacionadas a los contenidos y el cumplimiento del Código.



Oficina Central. Ciudad de Córdoba - Argentina.

## El espacio público como motor del desarrollo

A través de la participación en más de 70 congresos, eventos de universidades, investigaciones y medios de comunicación, durante 2011 Arcor continuó impulsando el diálogo sobre la sustentabilidad con diversos públicos.

### ARCOR, EMPRESA MÁS RESPONSABLE

El Grupo obtuvo por primera vez el puesto N° 1 en el ranking de la Responsabilidad Social Empresarial que publica anualmente la revista Mercado. Realizado por sexto año consecutivo por la encuestadora DatosClaros, este ranking tiene como objetivo indagar la opinión del público sobre la RSE y las empresas.

A su vez, Arcor obtuvo el 1° puesto en el MERCOS 2011, el ranking de Reputación Corporativa realizado por la consultora española Villafañe y Asociados y publicado en el Diario Clarín. Asimismo, el Grupo fue reconocido como la empresa más responsable, destacando el comportamiento ético, la contribución a la comunidad, el comportamiento con los empleados, el compromiso medioambiental y la transparencia y el gobierno corporativo.

## CAPÍTULO 2 EMPLEADOS



Oficina Central. Ciudad de Córdoba - Argentina.

*“Facilitar y patrocinar acciones y proyectos para la promoción de la sustentabilidad y del desarrollo humano”.<sup>8</sup>*

### **Sustentabilidad en el Sistema de Gestión de Desempeño**

Más de 600 colaboradores de niveles gerenciales y jefaturas incorporaron objetivos de desempeño vinculados con los compromisos de la Política de Sustentabilidad Arcor.

### **Inclusión de personas con discapacidad**

En 2011 se puso en marcha este Programa en la empresa, comenzando con experiencias en seis plantas del Grupo en Argentina, estableciendo objetivos concretos de inclusión laboral y dando continuidad a las iniciativas que el Grupo venía desarrollando en Brasil y Salto (Provincia de Buenos Aires).

### **Encuentros de comunicación en Sustentabilidad**

1.858 colaboradores del Grupo en Argentina, Brasil, Chile, México y la División Internacional participaron en encuentros de comunicación en Sustentabilidad, coordinados por 35 multiplicadores internos especialmente designados para esta tarea.

<sup>8</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

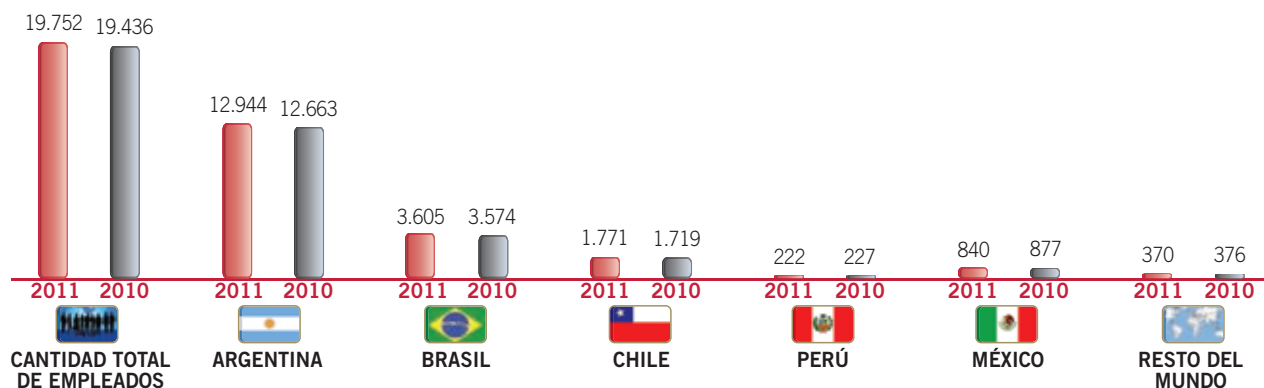
## Las personas que hacen Arcor

Cerca de 20 mil colaboradores impulsan el crecimiento de Arcor día a día, aportando con su trabajo a la consolidación de una empresa sustentable. Siendo uno de los principales empleadores industriales de América Latina,

el Grupo promueve el bienestar y desarrollo de su equipo de trabajo, que constituye un eslabón clave en las ventajas competitivas de la compañía.

## Dimensión del Capital Humano

### EMPLEADOS POR PAÍS <sup>9</sup>



### EMPLEADOS POR TIPO <sup>9</sup>

	AÑO 2011	AÑO 2010
<b>Por Categoría</b>		
Director	8	8
Gerente	323	305
Jefe	684	627
Analista/Supervisor	2.641	2.570
Administrativo/Operario	16.097	15.926
<b>Por Género</b>		
Empleados hombres	76%	75,6%
Empleados mujeres	24%	24,4%
<b>Por Antigüedad</b>		
Antigüedad promedio	10,7	10,5
<b>Por Edad</b>		
Edad promedio	35,5	35,3
Dotación mayor a 45 años (%)	21,2%	20,1%
<b>Otros Indicadores</b>		
Dotación bajo convenio colectivo de trabajo (%)	89%	89%
Rotación media de empleados <sup>10</sup>	12,3%	9%
Nuevos ingresos de empleados <sup>11</sup>	1.227	981
Rotación media de nuevos empleados <sup>12</sup>	1,8%	1,07%

### Una puerta de entrada al crecimiento

Arcor brinda oportunidades de ingreso a través de procesos confiables y transparentes que incluyen la asesoría de consultoras externas, publicaciones en sitios web, el Programa de Pasantías, y un Plan de Vinculación con Universidades.

En 2011 se lanzó en todas las empresas del Grupo en Argentina, negocios internacionales y filiales sur, el Programa BIA "Búsquedas Internas Arcor", que apunta a desarrollar a los recursos humanos, identificando el mejor talento para una determinada posición y al mismo tiempo

<sup>9</sup> Incluye todas las modalidades de contratación de personal propio activo.

<sup>10</sup> Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias del personal propio efectivo sobre la dotación total al 31 de diciembre de 2011 del personal propio efectivo.

<sup>11</sup> Calculado como ingresos de personal propio, efectivo. No incluye Mundo Dulce.

<sup>12</sup> Calculado como bajas totales anuales voluntarias e involuntarias del personal propio efectivo que ingresó durante el año 2011 sobre la dotación total al 31 de diciembre de 2011 del personal propio efectivo. No incluye Mundo Dulce.

dando respuesta a las inquietudes de crecimiento de los colaboradores. A lo largo del año, en Argentina se realizaron 43 búsquedas internas, y se recibieron 55 postulaciones desde el nuevo sitio de BIA en la Intranet, cubriendo cuatro vacantes internamente. En Brasil, a través del Programa de Oportunidades Internas se logró una tasa de cobertura cercana del 80%, y en Chile se desarrollaron 7 búsquedas internas, con un 30% de cobertura.

A su vez, este año se comenzó a desarrollar un proyecto para instrumentar en los procesos de selección e incorporación de personal, criterios de igualdad de oportunidades para personas en situación de discapacidad. El diseño del mismo fue realizado a través de la conformación de un equipo de trabajo corporativo integrado por 12 personas de distintas áreas y negocios que fueron capacitados en la temática. El proyecto prevé la adecuación gradual de instalaciones edilicias, equipamientos, sistemas y procesos bajo los criterios de acceso universal. Actualmente, seis plantas del Grupo ya establecieron objetivos concretos para la incorporación de personas con discapacidad, y también se dio continuidad a las experiencias de inclusión laboral implementadas en Brasil y Salto (Provincia de Buenos Aires).

## Desarrollo Profesional en Arcor

Arcor cuenta con diversas herramientas clave para alinear el desarrollo profesional de sus colaboradores a los objetivos estratégicos de la compañía. El Planeamiento de los Recursos Estratégicos (PRE) le permite desarrollar y retener a los talentos clave, contribuyendo a la sustentabilidad del negocio en el largo plazo. Por otro lado, el 100% de los empleados recibe anualmente una evaluación de desempeño.



Oficina Central. Ciudad de Bs. As. - Argentina.



Para los empleados fuera de convenio esta evaluación se realiza a través del Sistema de Gestión del Desempeño (SGD), que en el año 2011 incluyó por primera vez la variable de sustentabilidad en los niveles gerenciales y de jefatura de todo el Grupo. De este modo, aquellos colaboradores que recibieron capacitación en el tema en 2010, durante 2011 debieron incluir en su planeamiento de desempeño anual, al menos un objetivo específico de sustentabilidad que contribuya con la Política asumida por la empresa.

Como resultado, más de 600 colaboradores de niveles gerenciales y de jefatura incorporaron cerca de 700 objetivos de sustentabilidad en su planificación anual, convencidos de que desde su rol pueden contribuir para que Arcor sea una empresa sustentable. Reducción del consumo de agua y energía; sensibilización y concientización sobre sustentabilidad; reemplazo de materiales de packaging, reutilización y reciclado; mejoramiento nutricional de productos, promoción de hábitos de vida saludable, relaciones con la comunidad, inclusión y diversidad fueron algunos de los temas que se incorporaron a los objetivos de desempeño.

El SGD del personal fuera de convenio se complementa con un sistema de gestión de desempeño implementado por cada negocio para los empleados comprendidos en convenios colectivos de trabajo. En este marco, los colaboradores reciben anualmente un reconocimiento por desempeño en función de los resultados de las evaluaciones realizadas.

## Formación para la gestión sustentable del negocio

En función al puesto de trabajo, el desempeño y el plan de desarrollo de cada colaborador, Arcor implementa programas de capacitación que responden a las necesidades de cada negocio, planta o país, y están alineados a la estrategia de la compañía.

A través de Universidad Arcor, la empresa cuenta con una herramienta estratégica para fortalecer las competencias del Grupo, implementando programas de formación presencial y de e-learning dirigidos a todos los colaboradores.

En este marco, y bajo el segundo pilar de la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, además de los programas corporativos de capacitación, en 2011 se desarrollaron espacios de formación vinculados específicamente a esta temática, incluyendo el Programa de Liderazgo, el Programa de Inducción, el Minisitio de Sustentabilidad creado en el Portal de Universidad Arcor, y la formación a 35 multiplicadores, que posibilitó desarrollar una red de

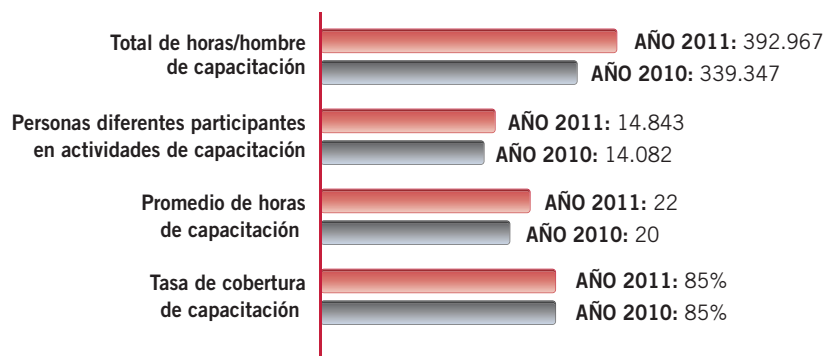
facilitadores de sustentabilidad en todo el Grupo para comunicar la Política en cascada.

La capacitación y sensibilización interna en Sustentabilidad son un eje central en la estrategia del Grupo. Por esta razón, la empresa viene trabajando desde el año 2005 en el desarrollo de diversos programas corporativos y otros específicos sobre sustentabilidad, como un factor clave para la construcción de una cultura corporativa comprometida con el tema.

Con este objetivo, durante 2011, 2.963 colaboradores participaron en 11.199 horas de formación, sumando un total de 19.865 participantes en 44.628 horas desde 2005.

Por otra parte, el espacio de formación brindado por Universidad Arcor, se complementa con diversos programas de formación y cursos (gran parte de ellos dictados a nivel industrial en el marco del Sistema de Gestión Integral), que responden a las necesidades particulares de cada país y negocio.

### INDICADORES DE FORMACIÓN <sup>13</sup>



Capacitación y sensibilización interna en Sustentabilidad. Córdoba - Argentina.

<sup>13</sup> En la versión completa de este reporte se incluyen las definiciones de los indicadores presentados en esta tabla.

## Comunicaciones que fortalecen vínculos

Los canales de comunicación interna son fundamentales para el desarrollo de una gestión participativa, manteniendo conectados a todos los colaboradores del Grupo independientemente de su ubicación geográfica o el puesto de trabajo que ocupan.

Con el objetivo de profundizar la comprensión sobre el tema en general y la estrategia de Arcor en particular, y buscando potenciar la generación de iniciativas para promover el desarrollo sustentable, en 2011 la empresa lanzó la segunda etapa del Plan de Comunicación y Sensibilización. En este marco, se conformó y capacitó a un grupo de 35 colaboradores denominados “multiplicadores”, quienes tuvieron a su cargo la coordinación de encuentros de comunicación de la Estrategia y Política de Sustentabilidad Arcor, dirigidos a los niveles analistas y supervisores. Como resultado, 1.858 personas fueron sensibilizadas en Argentina, Brasil, Chile, México y la División Internacional. Como próximos pasos, se continuará coordinando el cascadeo para llegar a todas las plantas del Grupo.

A su vez, en el marco del proceso de Gestión de Clima, se continuó con la realización de los Encuentros de Comunicación Interna en las plantas, un canal para escuchar inquietudes y sugerencias, y fomentar la comunicación e integración entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía. En 2011 participaron más de 3.200 colaboradores en 256 encuentros, con un índice de satisfacción del 98%, reflejando la alta valoración de los empleados por este canal de diálogo.

## Gestión de Clima

A principios de 2011 el Grupo avanzó con la comunicación de los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional realizada en 2010, desarrollando talleres para recibir sugerencias y aportes de los empleados y construir entre todos un mejor lugar de trabajo. A partir de los resultados de la Encuesta y de los diversos relevamientos hechos por diferentes áreas, durante el primer semestre del año se definieron los planes de acción a trabajar en cada una de las bases, alineados a los siguientes ejes: Calidad de Vida; Liderazgo; y Reconocimiento y Recompensas. Actualmente, casi el 80% de los planes de acción fijados para los años 2011 y 2012 se cumplieron o están en curso.



Planta industrial de tomates. Villa Krause, San Juan - Argentina.





Gimnasia laboral al aire libre en Planta de Cartocor. Luján, Bs. As. - Argentina.

## Salud y seguridad ocupacional

Trabajar junto a los colaboradores para cuidar su salud y promover un entorno de trabajo seguro es fundamental para garantizar el mayor bienestar en los puestos de trabajo. Para ello, Arcor desarrolla acciones de concientización y capacitación, y programas de prevención y promoción en los cuales las personas tienen una participación activa.

Durante 2011 se siguieron implementando iniciativas que promueven el cuidado de la salud de las personas y buscan mejorar su calidad de vida, ampliando la cobertura del Programa de Prevención de Riesgos Cardiovasculares, dando continuidad al Programa de Nutrición Saludable, e incorporando a 100 trabajadoras al proyecto de Cuidado de la Embarazada en Situación de Trabajo. A su vez, 11 enfermeras completaron la Diplomatura en Riesgos Laborales en la Universidad Nacional de Córdoba, sumando un total de 22 enfermeras

capacitadas desde 2010. El Grupo también continuó sensibilizando a los empleados a través del sitio "Arcor Salud" en la Intranet de la compañía y las carteleras de las bases.

En materia de seguridad laboral, en el año 2011 Arcor logró el menor índice de frecuencia de accidentes incapacitantes (IFI) de la historia registrada, manteniendo la tendencia de reducción de los últimos años.

Una de las claves de la mejora lograda es el Programa Compromiso destinado a mandos medios, que tiene como objetivo disminuir accidentes y enfermedades profesionales a través del involucramiento de todos

en la problemática de la seguridad en las plantas. Las acciones llevadas a cabo en el marco del Programa buscan lograr que la seguridad pase de ser una prioridad a ser un valor, basándose en un enfoque de mejora que promueva el cambio cultural, evolucionando desde un paradigma de control hacia uno de compromiso.

Por último, como todos los años, se realizó la Semana de la Seguridad en los establecimientos del Grupo. Bajo el lema "Podemos decirte cómo hacer las cosas en forma segura. Pero no podemos hacerlo por vos", se apeló a la conciencia de los colaboradores respecto del peligro que implica no respetar las normas de seguridad.

ÍNDICES DE SEGURIDAD LABORAL <sup>14</sup>	AÑO 2011	AÑO 2010
Frecuencia Total (IFT)	19	22
Frecuencia Incapacitante (IFI)	11	13
Gravedad (IG)	0.34	0.36
Incidencia (II)	24	28

<sup>14</sup> Definición de los indicadores de seguridad laboral:

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

# CAPÍTULO 3 CADENA DE VALOR



Ingenio La Providencia. Tucumán - Argentina.

*“Promover programas de sensibilización y capacitación, buscando concientizar a cada miembro de nuestra empresa y a toda nuestra cadena de valor, como agentes activos en la construcción de una cultura corporativa comprometida con la sustentabilidad”.*<sup>15</sup>

#### **Capacitación en sustentabilidad a la cadena de valor**

3.433 personas participaron en 15.931 horas de formación impulsadas por el Grupo, incluyendo actividades de sensibilización y capacitación a productores agrícolas, empresas transportistas, vigiladores y distribuidores.

#### **Inclusión social y económica en la cadena de suministros**

40 nuevos proveedores en situación de pobreza o vulnerabilidad social fueron incluidos en la cadena de suministros del Grupo; y más de 500 niños, niñas y adolescentes participaron en los centros de desarrollo infantil implementados en el marco del “Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil”.

#### **Promoción de una gestión sustentable en la red de distribución**

140 Planes de Sustentabilidad fueron desarrollados por distribuidores del Grupo Arcor en el marco del Programa de Formación Orientado a la Sustentabilidad.

<sup>15</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

## Proveedores, clientes y consumidores: un compromiso que crece

El Grupo Arcor trabaja junto a sus proveedores y clientes para garantizar productos seguros y de calidad, y maximizar la satisfacción de los consumidores en todo el mundo. En los últimos años, a partir de la consolidación de la Política de Sustentabilidad Arcor, se profundizó el compromiso con la promoción del tema en la cadena de valor, buscando integrar la actuación ambiental y socialmente responsable en cada eslabón, actuando de manera innovadora y proactiva.

En este sentido, la estrategia del Grupo ha tenido como foco tres grandes líneas de acción: sensibilización y capacitación, incorporación de la sustentabilidad en las relaciones comerciales, y la implementación de proyectos específicos. En este marco, en 2011 1.792 personas participaron en 9.224 horas de formación, sumando un total de 3.433 participantes en 15.931 horas desde 2008, potenciando el desarrollo de agentes activos que aporten a la construcción de una cultura corporativa basada en la sustentabilidad.

## Proveedores: consolidación de una gestión sustentable

Como primer eslabón de la cadena productiva, los proveedores son clave para el desarrollo de productos de calidad a través de una gestión sustentable. Durante 2011, la empresa continuó trabajando en la implementación de buenas

prácticas para seleccionar, evaluar y desarrollar a sus proveedores; contribuyó con la promoción de la sustentabilidad a través de iniciativas de capacitación y sensibilización; y ejecutó diversos proyectos de compras responsables.

PROVEEDORES DEL GRUPO ARCOR <sup>16</sup>	AÑO 2011	AÑO 2010
<b>Cantidad total de proveedores activos <sup>17</sup></b>	13.241	13.408
<b>Por tipo de producto / servicio</b>		
Materia Prima	56,96%	48,97%
Auxiliares	6,56%	4,45%
Empaque	13,66%	12,23%
Servicios	22,82%	34,35%
<b>Por tamaño del proveedor activo</b>		
Grandes empresas	3,83%	3,75%
PyMES	96,2%	96,2%
<b>Carta de adhesión</b>		
Cantidad de proveedores que firmaron la carta de Adhesión a Principios Fundamentales para una Gestión Responsable <sup>18</sup>	1.794	914

## Relevamiento y diagnóstico

Este año Arcor avanzó con la identificación de temas clave de sustentabilidad vinculados con el suministro de insumos estratégicos para el Grupo, desarrollando un relevamiento y diagnóstico de prácticas sustentables en proveedores de cacao, atún, aceites vegetales y productores agrícolas, contextualizando a su vez la problemática del empleo rural.

## Evaluación y desarrollo

Se continuó con la evaluación y el desarrollo de los proveedores de materiales productivos, contemplando requisitos comerciales, de calidad y de seguridad alimentaria. Se realizaron un total de 391 auditorías y un 72% alcanzaron el puntaje requerido, con un Índice de Potencial de Proveedor (IPP) mayor a 70.

A su vez, se realizaron nuevos procesos de asociación con proveedores estratégicos y se continuó con el proyecto de fortalecimiento de proveedores fazón<sup>19</sup>, que tiene como fin detectar y gestionar riesgos asociados, y expandir las prácticas de sustentabilidad. En este marco, el 100% de los



Fincas de producción de tomates. San Juan - Argentina.

proveedores fazón de Consumo Masivo y Bagley Argentina<sup>20</sup> fueron auditados en aspectos sociales y ambientales según el Procedimiento General de evaluación, selección y seguimiento establecido.

<sup>16</sup> Información actualizada al 15 de diciembre de 2011.

<sup>17</sup> Durante 2011 ningún proveedor concentró más del 5% del volumen total comprado.

<sup>18</sup> Esta Carta consiste en un decálogo de valores vinculados a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas, a las normas internacionales de trabajo definidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a las mejores prácticas empresarias. Desde 2008 un total de 4.540 proveedores suscribieron a la Carta, reflejando el compromiso del Grupo con integrar criterios de responsabilidad en la selección de sus proveedores.

<sup>19</sup> Se denomina proveedor fazón a aquellos que elaboran y/o envasan productos, incluyendo proveedores de materias primas y empaque de producto y envase.

<sup>20</sup> No incluye el fazón de harina.

## Sensibilización y capacitación en sustentabilidad

Con el objetivo de transmitir el concepto de sustentabilidad en la cadena de suministros, durante 2011 el Grupo incluyó 53 nuevos mensajes en español, inglés y portugués en las órdenes de compra. Se envió también la Carta de la Tierra<sup>21</sup> a 400 proveedores en Argentina y a 15 en Venezuela, buscando renovar el compromiso con la construcción

## Proyectos de compras responsables

A través de la implementación de proyectos específicos, Arcor siguió abordando conjuntamente con sus proveedores temas vinculados principalmente con el desarrollo social, la protección y el respeto de los derechos humanos, y el impacto ambiental de los insumos comprados.

Durante 2011 se amplió tanto el alcance como el impacto del Programa de Compras Inclusivas Responsables, incorporando a nuevas plantas del Grupo en esta iniciativa e involucrando en la cadena de valor a nuevos proveedores en situación de pobreza o vulnerabilidad social: asociaciones civiles de jóvenes y adultos en situación de discapacidad, emprendimientos familiares, cooperativas de trabajo, emprendedores individuales y asociaciones que convocan a pequeños productores. De esta forma, se ampliaron las fuentes de abastecimiento de la empresa, adquiriendo insumos para limpieza, productos textiles, servicios varios, e insumos productivos.

de un mundo más inclusivo y sustentable.

Además, se desarrollaron capacitaciones en temas específicos de sustentabilidad en el marco de los distintos proyectos implementados con proveedores, y se hicieron actividades de formación con empresas transportistas y con el personal contratado para el servicio de vigilancia.

Asimismo, Arcor avanzó en la institucionalización del “Proyecto Crecer Jugando, por una niñez sin trabajo infantil”, conceptualizando la iniciativa y ampliando su alcance.

Durante la Temporada de Cosecha 2010- 2011 se sensibilizó e involucró a los productores que trabajan principalmente en las fincas de tomate en San Juan y Mendoza, y se firmaron convenios con los gobiernos locales, provinciales y nacionales para la implementación de 20 jardines y Centros de Desarrollo Infantil (CDI) en los que participaron más de 500 niños, niñas y adolescentes.

Adicionalmente, se incorporó, a través de un Anexo a los contratos comerciales con productores, una cláusula que los compromete con la no utilización de mano de obra infantil y con la protección del trabajo adolescente, atribuyendo al Grupo la posibilidad de rescindir el contrato en caso de incumplimiento.



Centro de Desarrollo Infantil. Dpto. de Pocito, San Juan - Argentina.

<sup>21</sup> La Carta de la Tierra es una declaración de principios éticos fundamentales para la construcción de una sociedad global justa, sostenible y pacífica en el Siglo XXI. La “Iniciativa de la Carta de la Tierra” es una red global de diversas personas, organizaciones e instituciones que participan en la promoción y en la implementación de los valores y los principios de esta Carta. Para más información ingresar a [www.earthcharterinaction.org](http://www.earthcharterinaction.org)

## Cientes: socios estratégicos

La estrategia de distribución del Grupo es una de sus mayores fortalezas y se centra en un modelo de distribución minorista considerado de clase mundial y otros canales de comercialización que incluyen a supermercados, mayoristas y clientes especiales. Este esquema se complementa con la estructura de comercio internacional de la empresa, que garantiza la llegada de sus productos a más de 120 países de los cinco continentes.

Los clientes son socios clave para que los productos de la empresa lleguen a los consumidores de todo el mundo con eficacia, amplia cobertura y la mejor calidad. Con ellos, Arcor busca incorporar en forma gradual y efectiva el concepto de sustentabilidad a su gestión cotidiana, desarrollando planes específicos a través de tres líneas de acción: sensibilización y capacitación, relevamiento y diagnóstico, y proyectos específicos.

### CLIENTES DEL GRUPO ARCOR 2010-2011<sup>22</sup>

	Mayoristas	Supermercados	Distribuidores oficiales	Vendedores	Puntos de ventas visitados
Año 2010	1.655	83	373	6.756	795.873
Año 2011	1.464	79	362	6.700	824.333

### Promoción de la sustentabilidad en los canales de comercialización

Durante 2011 se iniciaron diversos relevamientos a fin de evaluar los principales riesgos y oportunidades de la sustentabilidad vinculados con los clientes especiales, supermercados y mayoristas, y definir una estrategia general de acción para el alineamiento progresivo de estos canales con los compromisos asumidos en la Política de Sustentabilidad Arcor.

A su vez, un gran avance fueron los esfuerzos destinados a sensibilizar y capacitar en el tema. En el marco del Programa de Buenas Prácticas de Logística, se desarrollaron 18 capacitaciones con la participación de 737 personas, para brindar al personal logístico de los distribuidores conceptos específicos y mejores prácticas, incluyendo temas de medio ambiente y prevención de riesgos laborales en el marco de la sustentabilidad, y buenas prácticas para preservar la calidad e inocuidad en la distribución de alimentos.

Por otro lado, con el sector de retail, se organizó un taller de trabajo para la capacitación interna sobre sustentabilidad, que contó con el apoyo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS).

Por su parte, Venezuela comunicó a sus distribuidores la Política de Sustentabilidad de la compañía, les envió la Carta de la Tierra y comenzó a implementar el Programa EPA para sensibilizarlos sobre el uso racional de Energía, Papel y Agua.

Chile realizó la primera Encuesta de Clima Laboral para distribuidores, logrando un 73% de satisfacción, y continuó con el Programa de Distribuidores Arcor, desarrollando talleres de trabajo sobre mejoras en los procesos internos de cada uno de ellos, que contemplaron un módulo específico sobre sustentabilidad.

#### PROGRAMA DE FORMACIÓN ORIENTADO A LA SUSTENTABILIDAD PARA DISTRIBUIDORES

Desarrollado en Argentina junto al Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), este Programa tiene como objetivo la incorporación gradual y efectiva de la sustentabilidad en la gestión cotidiana de los distribuidores Arcor. En 2011 fueron formados en el tema 250 personas pertenecientes a 143 empresas distribuidoras, que luego desarrollaron un total de 140 Planes de Sustentabilidad para implementar en su Distribuidora durante 2012. Entre las iniciativas proyectadas y alineadas con la Estrategia de Sustentabilidad Arcor, el 44% se relacionó con el compromiso Derechos Humanos y Laborales, un 26% se vinculó con el compromiso Packaging, un 23% correspondió a iniciativas de Energía y Cambio Climático, y finalmente un 7% están alineadas con el Compromiso General con el Desarrollo Sustentable.

<sup>22</sup> Los datos corresponden a la red de distribución de los países con presencia industrial: Argentina, Brasil, Chile, México y Perú.

## Consumidores: una relación basada en la confianza y la excelencia

Con el fin de ofrecer productos seguros, con la mejor calidad, al menor precio y con un servicio de excelencia, Arcor opera con los más altos estándares y establece vínculos transparentes con sus consumidores buscando responder a sus necesidades y expectativas.



*Arcorcenter. Ciudad de Buenos Aires - Argentina.*

### Garantía de calidad e inocuidad de los productos

Arcor trabaja a lo largo de toda su cadena de valor para garantizar la calidad y seguridad alimentaria de sus productos, concientizando en el tema y desarrollando acciones preventivas para la reducción de defectos.

Partiendo del concepto “desde la granja hasta la mesa”<sup>23</sup>, el Grupo colabora junto a todos los sectores que integran la cadena productiva para aplicar criterios de inocuidad desde la producción primaria hasta que el alimento llega a la mesa de cada consumidor.

A través de un proceso de selección, evaluación y calificación riguroso, el Grupo se asegura que todos los proveedores de materiales productivos cumplan con los estándares requeridos de calidad e inocuidad. A su vez, en el marco del

Sistema de Gestión Integral, la empresa tiene implementado y certificado el sistema de gestión de la calidad y de seguridad alimentaria en la elaboración, el almacenamiento y despacho de los productos en todas las bases del Grupo.

En el otro extremo de la cadena, el compromiso de la red de distribución es clave para mantener los estándares de seguridad alimentaria desde que los alimentos abandonan el establecimiento hasta que llegan a las manos del consumidor.

Para ello, Arcor trabaja conjuntamente con sus clientes para asegurar que en el transporte, la distribución y comercialización de sus productos, se respeten las condiciones necesarias para garantizar la integridad e inocuidad.

<sup>23</sup> 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.

## Atención y satisfacción de los consumidores

A través del Servicio de Atención al Consumidor (SAC), el Grupo cuenta con un canal de diálogo para escuchar las inquietudes, reclamos, sugerencias y opiniones de los consumidores, habiendo recibido y respondido en 2011 un total de 81.483 contactos.

A lo largo del año, Arcor continuó con diversas iniciativas para conocer y responder a las preocupaciones de las personas: contactó a consumidores que realizaron reclamos por productos para informarles la respuesta técnica, realizó encuestas de satisfacción por servicio y productos, elaboró informes para los distintos públicos de interés, y organizó reuniones específicas con consumidores.

A su vez, 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, este año se llevaron a cabo 35 proyectos de investigación de mercado en Argentina, con la inclusión de algunos casos regionales, contactando a más de 4.000 personas. En Brasil se realizaron capacitaciones especiales al equipo de la Central de Relacionamiento sobre las guías del Código de Protección al Consumidor, y en la Región Andina se hicieron encuestas para evaluar la calidad del SAC y conocer las opiniones de los consumidores en relación a los productos de la empresa.

### COMUNICACIÓN TRANSPARENTE Y RESPONSABLE

El Grupo Arcor es miembro del Consejo Publicitario Argentino, del Consejo Superior de la Cámara Argentina de Anunciantes y adhirió al Código de Ética y Autorregulación Publicitaria de Argentina, por el cual vela el Consejo de Autorregulación Publicitaria (CONARP).

Asimismo, es miembro de la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, de la Asociación Brasileña de Anunciantes, el Instituto de Defensa del Consumidor de Brasil, y ha adherido al Código de Defensa del Consumidor de Brasil y al Estándar de Servicio al Cliente de la Asociación Brasileña de Industrias de la Alimentación (ABIA).



Punto de venta. Arroyito, Córdoba - Argentina.

# CAPÍTULO 4 EL CUIDADO AMBIENTAL EN ARCOR



Planta de cartón corrugado. Luján, Buenos Aires - Argentina.

*“Aplicar las mejores prácticas de conservación ambiental, minimizando y compensando los impactos de nuestras operaciones”.* <sup>24</sup>

#### **Cuidado ambiental en la gestión de los negocios**

276 iniciativas asociadas al cuidado ambiental fueron incluidas en los Planes Operativos de los negocios en 2011, representando el 52% del total de iniciativas relacionadas a la sustentabilidad.

#### **Gestión ambiental certificada**

Cuatro nuevas certificaciones de la norma ISO 14001 fueron obtenidas en 2011. Entre ellas, el primer Ingenio azucarero de la Argentina y el primer Tambo de Latinoamérica.

#### **Inventario de carbono**

Cuatro negocios han avanzado en el cálculo de inventario de carbono, completando un total de doce plantas en las que se dispone de esta información.

<sup>24</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.



## El compromiso con el cuidado ambiental

El cuidado del ambiente es fundamental para el crecimiento sustentable del Grupo Arcor. Durante el 2011 se realizaron múltiples obras y acciones para controlar, reducir o eliminar los impactos ambientales de las operaciones industriales, entre las cuales podemos destacar debido a su trascendencia, originalidad o la magnitud de los resultados alcanzados las siguientes:

### Inversiones

Se finalizó la construcción de la planta de tratamiento biológico del efluente líquido en Frutos de Cuyo, en la que se invirtieron 2.310.000 dólares.

### Certificaciones ISO 14001 obtenidas en 2011

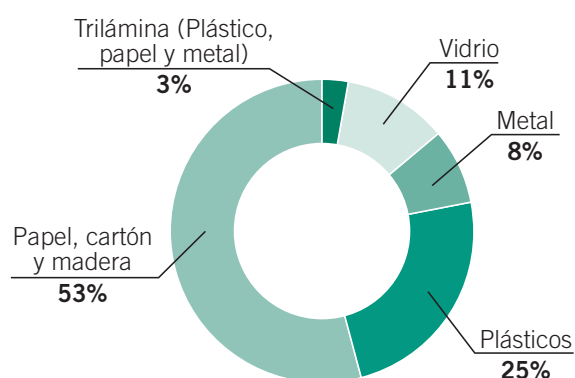
- Dos en Uno – Planta 2 (Santiago, Chile).
- Centro de Distribución Panamericana (Provincia de Buenos Aires, Argentina).
- Ingenio La Providencia (Tucumán, Argentina): Primer ingenio que obtiene la certificación ISO 14001 en Argentina.
- Tambo N° 1 (Córdoba, Argentina): Primer tambo que obtiene la certificación ISO 14001 en Latinoamérica.

### Inventario de carbono

Se extendió el cálculo del inventario de carbono iniciado el año anterior en el Negocio Golosinas a otros negocios que completan la cadena de valor. Se trabajó en el negocio de Agroindustria, en las dos plantas de elaboración de jarabes derivados de maíz (Planta Arroyito y Planta Lules), en el ingenio azucarero La Providencia, en la fábrica de conversión de film Converflex Villa del Totoral y en las plantas de elaboración de cajas de cartón corrugado Cartocor Paraná y Cartocor Luján. Adicionalmente, se avanzó en el cálculo de la huella de carbono del caramelo de leche Butter Toffees. Se completó lo realizado en el año con el cálculo de inventario de carbono en la fábrica de Frutos de Cuyo, en la que se elaboran conservas de tomate y otros vegetales.

### Material de empaque por tipo

Se realizaron acciones para profundizar el conocimiento, clasificar los tipos de materiales utilizados y definir una métrica para medir el uso del packaging y monitorear el avance efectivo en el uso racional del mismo en los productos del Grupo.



### Aprovechamiento del barro de la planta de tratamiento de efluentes para enriquecer el suelo

Partiendo del conocimiento que el uso de biosólidos puede incrementar la fertilidad de los suelos y que altos contenidos de materia orgánica pueden mejorar las condiciones físicas, químicas y biológicas de los mismos, favoreciendo el desarrollo de los cultivos y disminuyendo los riesgos de erosión hídrica y eólica, se realizó con éxito un ensayo de aplicación del material en 40 hectáreas cultivadas con maíz.

### PRINCIPALES INDICADORES AMBIENTALES DEL GRUPO ARCOR <sup>25</sup>

	AÑO 2011	AÑO 2010
<b>Total Grupo Arcor sin plantas de conversión</b>		
Consumo de agua (m <sup>3</sup> /Ton)	12,4	13,1
Consumo de energía eléctrica (Kw h/Ton)	214	206
Consumo de combustible (MJoul/Ton)	5.090	4.615
Emissiones de gases de efecto invernadero (Ton CO <sub>2</sub> eq/Ton)	0,49	0,44
Residuos reciclados o reusados (%)	72	59
Consumo de packaging (%)	10	-
<b>Plantas de Conversión</b>		
Consumo de energía eléctrica (Kw h/m x 10 <sup>3</sup> )	44	41
Consumo de combustible (MJoul/m x 10 <sup>3</sup> )	436	352
Emissiones de gases de efecto invernadero (Ton CO <sub>2</sub> eq/m x 10 <sup>3</sup> )	0,045	0,038
Residuos reciclados o reusados (%)	66	55

<sup>25</sup> La unidad de medición de la producción en las plantas de conversión es miles de metros, por ello se diferencian dos grupos de resultados para los indicadores. Los que corresponden a las fábricas de conversión de film tienen como unidad de referencia m x 10<sup>3</sup>, y en el resto de las plantas los indicadores están referenciados a tonelada. En la versión completa de este Reporte se incluyen las definiciones de los indicadores presentados en esta tabla.

## Casos de Ecoeficiencia

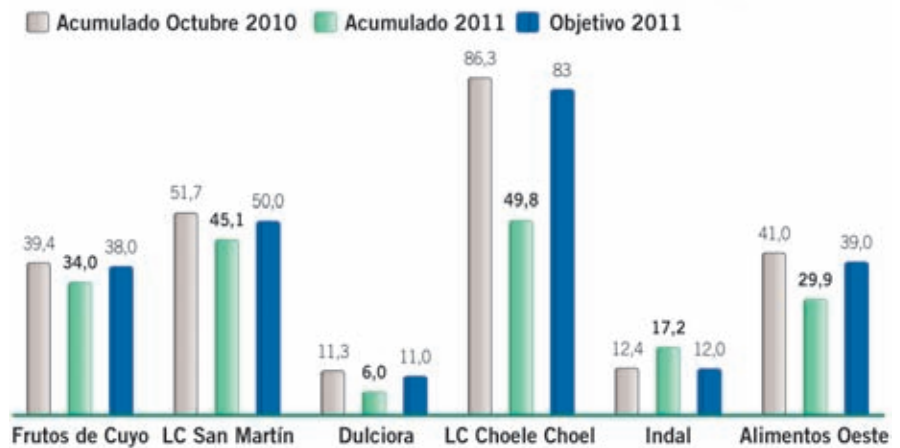
Como herramienta de gestión empresarial, la ecoeficiencia permite maximizar la productividad de los recursos, minimizando desechos y emisiones, y generando valor para la empresa y todos sus grupos de interés. Los siguientes casos son algunos ejemplos de acciones concretadas en 2011.



## REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE AGUA EN EL NEGOCIO ALIMENTOS OESTE

El llamado Negocio Alimentos Oeste está conformado por plantas procesadoras de frutas y vegetales, que por la tecnología de procesamiento utilizan agua no solo para el lavado sino también para el transporte de los materiales. Dada la importancia de la gestión del agua en estas plantas, en 2011 todas han profundizado las acciones para disminuir su consumo en el Plan de Sustentabilidad 2011.

CONSUMO DE AGUA EN PLANTAS DEL NEGOCIO ALIMENTOS OESTE (m<sup>3</sup>/Ton)



## Algunos ejemplos relevantes:



### LA CAMPAGNOLA CHOELE CHOELE

UBICACIÓN: Choele Choele, Río Negro  
PRODUCCIÓN: Puré y pulpa de tomate  
PROCEDENCIA DEL AGUA: Río Negro

#### Acciones implementadas:

- Separación del orujo y semilla para eliminar el consumo de agua para transportar este material hasta el punto de tratamiento del efluente.
- Seguimiento y ajuste de la extracción de agua de río.

**Resultado:** Reducción de un 40% en el consumo de agua anual, reducción del consumo de 15.500 KW / mes en temporada baja.

### DULCIORA

UBICACIÓN: Villa Mercedes, San Luis  
PRODUCCIÓN: Dulces, mermeladas, jugos  
PROCEDENCIA DEL AGUA: Pozos propios

#### Acciones implementadas:

- Instalación de torres de enfriamiento para el reuso de agua.
- Automatización del sistema de enfriamiento y recuperación de agua.

**Resultado:** Reducción de un 71% en el consumo de agua con respecto al consumo de 2009.





## LA CAMPAGNOLA SAN MARTÍN FINCA EL PARAÍSO

UBICACIÓN: San Martín, Mendoza  
 PRODUCCIÓN: Plantación de duraznos  
 PROCEDENCIA DEL AGUA: Agua de riego distribuida por Departamento de Irrigación (antes de la mejora)

### Acciones implementadas:

- Construcción de un pozo.
- Instalación de sistema de riego por goteo.

**Resultado:** Reducción de un 35% en el consumo de agua anual, 20% de incremento del rendimiento de la cosecha, 30% de disminución en el uso de fertilizantes.

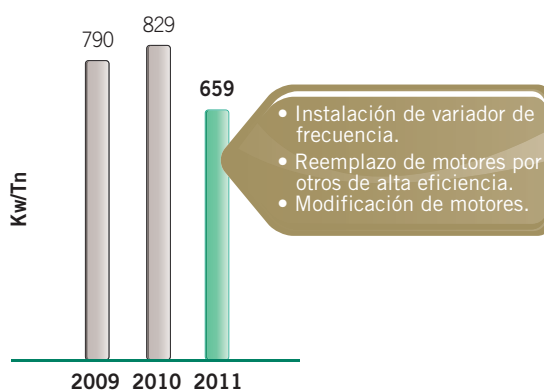


## AHORRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN AMASADORAS BAGLEY VILLA MERCEDES

Un grupo de mejora determinó cuales son los sectores y equipos más críticos y decidió focalizar inicialmente el estudio en la línea 4 (la menos eficiente de todas) y en los 15 motores del sector amasadora, que representan el 17% de la potencia instalada. Se planteó un objetivo de reducción de consumo de energía eléctrica de un 15% en esa línea. Con las acciones implementadas se logró reducir el consumo de energía eléctrica de la Línea 4 en un 20%. Esta disminución impactó a nivel planta generando una reducción en el consumo de energía eléctrica total de aproximadamente 1,6%.

La inversión total para las mejoras en la Línea 4 fue de 43.000 pesos y se estima un ahorro anual de 163.000 pesos en el consumo de energía eléctrica y de 24.000 pesos en mantenimiento.

### LÍNEA 4



Planta industrial de galletas. Villa Mercedes, San Luis - Argentina.



## MEJORAS EN EL SISTEMA DE EXTRACCIÓN DE AGUA EN EL COMPLEJO ARROYITO

El Sistema de extracción de agua para el abastecimiento al Complejo Arroyito, está compuesto por 4 pozos de agua profunda (1 de reserva) y otros 3 pozos de napas superiores (1 fuera de servicio). Dos de los pozos de agua profunda, son utilizados para abastecer lo que se denomina agua filtrada, que es la parte de mayor volumen de la extracción.

El personal de la Central Termoeléctrica realizó una modificación en las instalaciones para la extracción y distribución de agua que permitió optimizar la operación de bombeo.

A la fecha, el suministro de agua sigue a la demanda a partir del uso de un sistema comandado formado por variadores de velocidad, válvula de control y transmisor de nivel ubicado en el tanque de almacenamiento de agua filtrada.

Como resultado, se redujo significativamente el consumo de energía eléctrica y se logró optimizar la operación de equipos y el uso de las perforaciones, promoviendo su conservación y vida útil.

### CONSUMO DE ENERGÍA PARA LA EXTRACCIÓN DE AGUA <sup>26</sup>

	Sin mejora (cálculo teórico)	Con mejora (situación real 2011)
Consumo específico (kW-h/m <sup>3</sup> ) de agua extraída	0,52	0,18
Consumo de energía eléctrica (kW-h / mes)	84.000	30.000



## USO EFICIENTE DEL PACKAGING EN BAGLEY ARGENTINA

El área de Desarrollo de Bagley Argentina está trabajando desde hace varios años en la optimización del uso de materiales de empaque primario y secundario a través de proyectos que contemplan:

- Cajas: proyectos asociados a cambios de presentación, cambio de materiales, ajuste de dimensiones y mejoras logísticas.
- Flexibles y otros materiales de empaque primarios: las principales mejoras están dadas por la reducción del micronaje y la reducción de las dimensiones del packaging.
- Materiales auxiliares: reducción de consumo de film stretch y esquineros.

En los últimos cinco años se concretaron numerosos proyectos que permitieron disminuir el consumo de cartón en algo menos de 390 toneladas y el de flexibles en 94 toneladas.

Adicionalmente se trabajó en varios proyectos de reconfiguración de paletizado, lo que permite transportar en un mismo espacio mayor cantidad de producto con el consecuente ahorro de combustible y reducción de emisiones. Con este tipo de acciones se logró en 2011 aumentar la cantidad de producto por pallet en un 26% para Serranas Sandwich, en un 40% para Porteñitas y en un 13% para Maná Rellenas.

Las acciones para el uso eficiente del packaging realizadas en 2011 representaron un beneficio económico de 2.578.000 pesos.



Planta industrial de galletas. Salto, Buenos Aires - Argentina.

<sup>26</sup> Valores obtenidos considerando la extracción mensual de 160.000 m<sup>3</sup>.

## GESTIÓN DE RESIDUOS ORGÁNICOS FRUTOS DE CUYO

Las operaciones involucradas en el procesamiento de las materias primas de origen vegetal llevan a la generación de residuos sólidos que son denominados residuos orgánicos.

El análisis profundo de las causas asociadas a la gran cantidad de residuos orgánicos que se retiraban de la planta permitió seleccionar acciones para la mejora:

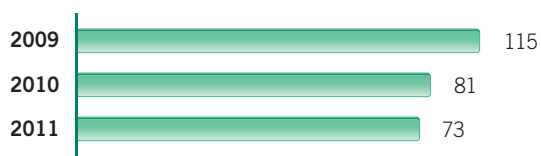
- Se eliminaron puntos de generación de residuos.
- Se adicionó un filtro para ampliar la capacidad total de separación de sólidos gruesos en el efluente.
- Se colocaron drenajes en los contenedores.
- Se instaló una prensa para desaguar los sólidos separados en las unidades de tratamiento de efluente líquido.

El resultado directo de las acciones implementadas fue la disminución de la generación de residuo orgánico y la obtención de un residuo orgánico con menor humedad y por lo tanto menos peso. Esto a su vez permitió el reúso del material como alimento para ganado y redujo la cantidad de contenedores y de viajes para el retiro.

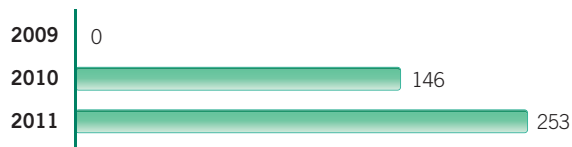


Planta de Tratamiento de Efluentes. Villa Krause, San Juan - Argentina.

### GENERACIÓN DE RESIDUO ORGÁNICO (Kg/Ton producida)



### RESIDUO ORGÁNICO REUTILIZADO (Ton)



### LA SEMANA DEL AMBIENTE

Como todos los años, conmemorando el Día mundial del Ambiente, en 2011 se celebró en todas las plantas del Grupo la Semana del Ambiente. Bajo el lema "Cuidar el agua es ser sustentable", se realizaron actividades que incluyeron a los colaboradores, sus familias y las comunidades.



## CAPÍTULO 5 ARCOR Y LA COMUNIDAD



*Escuela Santa María de Igarassu. Pernambuco - Brasil.*

*“Promover el desarrollo integral de las comunidades donde actuamos y contribuir con el desarrollo sustentable de las regiones donde operamos”.<sup>27</sup>*

### **Juntos para promover el desarrollo**

En 2011 más de 23 millones de pesos fueron invertidos y 14.205 organizaciones articuladas en el marco de la Política de Inversión Social Arcor.

### **Los niños y niñas como protagonistas**

Los proyectos desarrollados por el Grupo, la Fundación y el Instituto contribuyeron a mejorar las condiciones de vida de 1.033.963 niños, niñas y jóvenes en Argentina, Brasil y Chile.

### **Proyectos que generan oportunidades**

163 proyectos fueron apoyados, incluyendo iniciativas articuladas en diversas comunidades para contribuir en la generación de oportunidades educativas para la infancia.

<sup>27</sup> Fuente: Política de Sustentabilidad Arcor, 2010.

## Promover el desarrollo integral de las comunidades

La Política de Inversión Social Arcor tiene como eje la promoción del desarrollo integral de las comunidades donde actúa la empresa, a través de la educación, el medio ambiente, la participación ciudadana y comunitaria, y la inclusión económica y social.

Esta Política orienta la inversión social que realiza el Grupo desde la Fundación y el Instituto Arcor, además de aquella que se desarrolla de manera directa a nivel corporativo, así como las iniciativas enmarcadas en el Programa de Relaciones con la Comunidad.

### INVERSIÓN SOCIAL

	AÑO 2011	AÑO 2010
<b>Monto total destinado a Inversión Social <sup>28</sup></b>	<b>\$23.531.206</b>	<b>\$19.427.406</b>
Donaciones de productos	\$10.819.923	\$8.316.461
Aportes en dinero y materiales	\$5.203.137	\$4.354.516
Inversión de Fundación Arcor e Instituto Arcor Brasil <sup>29</sup>	\$7.508.146	\$6.756.429

## Programa de Relaciones con la Comunidad

A través de este Programa Arcor busca gestionar de manera estratégica, orgánica y eficiente todas las acciones desarrolladas por las plantas del Grupo en las poblaciones cercanas. Asimismo, articula las iniciativas realizadas por las distintas áreas corporativas de la empresa en materia de inversión social.



Centro de Desarrollo Infantil. Depto. de Pocito, San Juan - Argentina.

### Estrategias locales para cada comunidad

Para la gestión del Programa en cada comunidad se conforman comités locales que, luego de realizar un diagnóstico comunitario, tienen como función el diseño, la implementación y la evaluación de la estrategia y de los planes de acción, que están a su vez alineados con los componentes de sustentabilidad de los planes de cada negocio del Grupo. Actualmente, el Programa se implementa en 22 localidades de Argentina y en 2011 se creó en Chile el primer comité local.

RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS LOCALES POR COMUNIDAD	AÑO 2011	AÑO 2010
Comités locales constituidos	15	12
Colaboradores participantes en forma directa	100	85
Diagnósticos comunitarios realizados	15	12
Organizaciones comunitarias involucradas	975	561
Programas y proyectos implementados	15	14
Niños y jóvenes beneficiados	260.448	238.184
Adultos beneficiados	8.500	4.242
Monto invertido <sup>30</sup>	\$4.124.518	\$3.050.959

Durante este año se realizaron tres jornadas de formación dirigida a los colaboradores que conforman los comités locales (100 personas en total), y se concretaron cuatro encuentros de capacitación con los profesionales del equipo técnico. Además, se fortalecieron los mecanismos de diálogo con la comunidad, abriendo las puertas de las bases industriales a los vecinos de la zona para recibir a jóvenes de escuelas cercanas y referentes de organizaciones comunitarias y de organismos públicos locales.

### Proyectos corporativos de inversión social

En el marco del Programa de Relaciones con la Comunidad, durante 2011 se continuó gestionando junto a diversas áreas de la empresa proyectos específicos para abordar temas clave vinculados a la creación de valor económico, ambiental y social, tanto para la empresa como para sus comunidades cercanas.

En este marco, bajo la coordinación general del Programa, se articularon grupos de trabajo que involucraron

a distintas áreas de la compañía (Recursos Humanos, MAHPI, Logística, Administración, Mantenimiento, Seguridad Patrimonial, Negocio de Alimentos, Suministros, Packaging, Fundación Arcor, Medicina Laboral y Legales). Como resultado, se implementaron un total de 15 proyectos alineados a los pilares de la Política de Inversión Social: seis en Educación, tres sobre Medio Ambiente, tres vinculados a la Participación Ciudadana, y tres bajo el eje de Inclusión Económica y Social.

<sup>28</sup> Las cifras están expresadas en pesos argentinos.

<sup>29</sup> Este monto es la contribución monetaria realizada por el Grupo Arcor a la Fundación Arcor e Instituto Arcor. No están considerados los aportes hechos por la empresa para cubrir costos de infraestructura, personal y funcionamiento de ambas organizaciones. A su vez, en 2011 se modificó la metodología utilizada para calcular este aporte al no tenerse en cuenta los fondos en alianzas y el monto total movilizado, como en años anteriores.

<sup>30</sup> La cifra está expresada en pesos argentinos y corresponde al total de aportes financieros y donaciones de productos realizados por las plantas con Comité Local conformado.

## Fundación Arcor: por la igualdad de oportunidades para la infancia

Desde una concepción integral de la niñez como etapa clave en el desarrollo del ser humano, Fundación Arcor promueve la generación de igualdad de oportunidades de niños y niñas a través de la educación. Con criterio profesional y visión a largo plazo, en 2011 se avanzó en las cuatro líneas de acción:

- **Iniciativas Territoriales:** los programas Comunidades Educadoras, Fortalecimiento Comunitario y Acciones Educativas Locales, y la Iniciativa Juntos por la Educación apoyaron a un total de 42 proyectos en los que participaron 20.646 niños y niñas, 6.596 adultos, y 208 organizaciones.

- **Estudios e Investigación:** se produjo e incentivó la realización de siete proyectos de investigación, entre los cuales se destacan: el Barómetro de la Deuda Social de la Infancia, en alianza con la Universidad Católica Argentina y las Fundaciones Minetti y Telefónica; el Anuario de la Maternidad junto a la Fundación Observatorio de la Maternidad; el EduCometo, herramienta para valorar las oportunidades educativas en una comunidad; y la entrega de una mención especial, en el marco del Premio Nacional Arcor a la Innovación en Alimentos, a la investigación presentada por el Departamento de Bioquímica de la Facultad de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco por su marcado perfil social.

- **Capacitación y formación:** se promovieron y desarrollaron ocho propuestas de formación que involucraron a 717



Jardín de infantes 908, San Pedro, Buenos Aires - Argentina.

organizaciones en 15 provincias, entre las cuales se destacan las cuatro capacitaciones realizadas en localidades con presencia de las plantas industriales del Grupo en articulación con el Programa de Relaciones con la Comunidad; el Programa de Desarrollo Lingüístico y Cognitivo Infantil en alianza con Conicet y el Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos; y la iniciativa "Del Derecho y del Revés", en articulación con la Secretaría de Cultura de la Nación.

- **Movilización Social y Pública:** con el objetivo de sensibilizar a diferentes actores públicos y privados de la

**Fundación ARCOR**

sociedad para recrear el espacio de la niñez como responsabilidad de todos, en 2011 Fundación Arcor promovió 18 iniciativas, incluyendo las conferencias "Hacia la igualdad de oportunidades educativas en los niños y niñas" a cargo del reconocido pedagogo italiano Francesco Tonucci en Argentina y Chile, y el Estudio sobre los efectos distributivos del Gasto Público destinado a infancia en la provincia de Salta, desarrollado en alianza con Unicef y la Universidad Nacional de Salta.

Para más información sobre todas las iniciativas desarrolladas por la Fundación Arcor ver el Informe de Actividades 2011 disponible en [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org)

FUNDACIÓN ARCOR	AÑO 2011	AÑO 2010
Proyectos financiados	75	84
Iniciativas y proyectos de investigación sobre educación y niñez	7	8
Publicaciones editadas	14	14
Niños y niñas protagonistas de los proyectos	323.515	240.592
Adultos que trabajan en la temática de la infancia	229.050 <sup>31</sup>	47.532
Provincias cubiertas por los proyectos	17	18
Organizaciones involucradas	11.630	24.591
Monto invertido <sup>32</sup>	\$2.661.096	\$2.863.761
Monto movilizado <sup>33</sup>	\$9.931.878	\$9.724.343

<sup>31</sup> El incremento de los adultos participantes está relacionado al tipo de iniciativas de movilización social y pública desarrolladas en el período de gestión 2011.

<sup>32</sup> Las cifras están expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de fondos administrados por la Fundación, tanto propios como en alianzas.

<sup>33</sup> Las cifras están expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de recursos propios, en alianza y contrapartes.



## Instituto Arcor Brasil: por los niños y niñas de la región

Con programas propios y en alianza con otras instituciones, desde 2004 el Instituto Arcor Brasil implementa iniciativas para apoyar la educación, el desarrollo integral y la inclusión social de niños, niñas y adolescentes.

Durante 2011, luego de un proceso de planificación estratégica para el período 2011 – 2015, se re-definió el objetivo principal del Instituto: “construir y consolidar una identidad y una imagen institucional vinculada a la causa de los niños, niñas y adolescentes en la promoción de oportunidades educativas en la comunidad, desde una perspectiva de derechos”.

Asimismo, a partir de este año el Instituto comenzó a formar parte de la Red Nacional para la Primera Infancia y consolidó la alianza con la organización Equidad para la Infancia firmando un convenio con CIESPI (Centro Internacional de Estudios e Pesquisas sobre a Infância).

INSTITUTO ARCOR BRASIL	AÑO 2011	AÑO 2010
Proyectos financiados	65	37
Niños y niñas protagonistas de los proyectos	450.000	428.000
Organizaciones involucradas	1.600	1.460
Municipios brasileños cubiertos por los proyectos	220	220
Estados brasileños cubiertos por los proyectos	16	16
Monto invertido <sup>34</sup>	\$ 3.637.120 (1.600.000 reales)	\$ 3.892.668 (1.647.819 reales)
Monto movilizado <sup>35</sup>	\$ 13.639.200 (6.000.000 reales)	\$ 3.590.696 (1.520.000 reales)

Entre otras iniciativas desarrolladas, a través del Programa “Mi Escuela Crece” se apoyaron 22 proyectos para mejorar el aprendizaje en escuelas públicas, beneficiando directa e indirectamente a 18.964 personas en los estados de São Paulo, Minas Gerais y Pernambuco. A su vez, en el marco del “Programa Amigos del Mar” 280.000 estudiantes de escuelas públicas en 16 estados y 530 municipios brasileños participaron en la octava edición del Premio de

Educación Ambiental, y se realizaron capacitaciones a los maestros para que puedan ser multiplicadores en sus escuelas sobre la importancia de la protección del agua y la biodiversidad.

Por último, cabe mencionar la renovación del acuerdo de cooperación firmado con el Instituto C&A para crear y potenciar oportunidades que posibiliten una educación integral y de calidad para niños de familias de bajos recursos.

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



Escuela Municipal Profesora Haydee Marçal Serbin. Bragança Paulista, San Pablo - Brasil.

Instituto **ARCOR** Brasil

<sup>34</sup> Las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de fondos administrados por el Instituto, tanto los propios como en alianzas.

<sup>35</sup> Las cifras se encuentran expresadas en pesos argentinos. Incluye el total de recursos propios, en alianza y de contrapartes.

Esta publicación es una versión resumida del Reporte de Sustentabilidad 2011 del Grupo Arcor, el cual fue elaborado siguiendo los lineamientos de la Guía G3 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), alcanzando un Nivel de Aplicación C.

La versión completa de este Reporte se encuentra disponible en el sitio web corporativo [www.arcor.com](http://www.arcor.com)

Por cualquier consulta o sugerencia se puede contactar con nosotros a la dirección de correo electrónico [sustentabilidad@arcor.com](mailto:sustentabilidad@arcor.com)

Coordinación General:  
Gerencia Corporativa de Sustentabilidad  
Gerencia Corporativa de Comunicaciones Institucionales  
Grupo Arcor  
[www.arcor.com](http://www.arcor.com)

Participaron en la producción de contenidos las siguientes áreas y gerencias:  
Administración Corporativa, Atención al Consumidor, Asuntos Públicos, Auditoría Interna, Arcor do Brasil, Arcor DEU, Arcor Perú, Calidad, Comunicaciones Institucionales, Distribuidora, Finanzas, Fundación Arcor, Industriales, Medio Ambiente, Higiene y Protección Industrial, Instituto Arcor, Legales, Legislación Alimentaria, Logística, Marketing, Prensa, Recursos Humanos, Relaciones con la Comunidad, Seguridad Patrimonial, Sociedades, Suministros Corporativos, Unidal México, Ventas.

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

Diseño:  
Ideas de Fuego

Impresión:  
Arcángel Maggio - Selección Maggio



*Compartiendo Momentos Mágicos*

**ADMINISTRACIÓN EN BUENOS AIRES Y OFICINAS COMERCIALES:**

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

**ADMINISTRACIÓN EN CÓRDOBA Y FUNDACIÓN ARCOR:**

Chacabuco 1160 - Córdoba, Argentina (X5000IIY)  
Tel.: (54-351) 4208-200 - Fax: (54-351) 4208-201

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

