

21° EDICIÓN



PREMIO
**CIUDADANÍA
EMPRESARIA**

MODALIDAD

INICIATIVAS TEMÁTICAS

EJE:

GOBIERNO CORPORATIVO

CATEGORÍA:

**VALORES DE RESPONSABILIDAD
SOCIOAMBIENTAL**

Grupo Arcor



GRUPO ARCOR, 68 AÑOS CONTRIBUYENDO AL DESARROLLO SUSTENTABLE

En 1951, un grupo de jóvenes emprendedores soñaron con elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo. Fue así que, en la ciudad de Arroyito en Córdoba, Argentina, nació **Grupo Arcor**. Con un crecimiento sostenido, nos consolidamos en un grupo multinacional líder integrado por tres unidades de negocio: **Alimentos de consumo masivo, Agronegocios y Packaging**. Gracias al impulso sostenido de una gestión sustentable, que atraviesa todas las áreas de la compañía y a toda nuestra cadena de valor, nos convertimos en el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en el mundo llegando con nuestros productos a más de **120 países** de los **cinco continentes**. Con un equipo de **21 mil colaboradores**, más de **40 plantas industriales** en Latinoamérica, **51 sitios certificados** con normas de gestión internacional, **US\$6 millones** destinados a iniciativas y proyectos de **inversión social** y **gestión de impactos comunitarios**, **US\$6,8 millones** en inversiones vinculadas con el **impulso de una gestión sustentable** en bases operativas, y **US\$12 millones** de inversión en **investigación y desarrollo** en 2018, trabajamos día a día para contribuir con el desarrollo sustentable de nuestro país y la región.

LA SUSTENTABILIDAD EN EL CENTRO DE NUESTRA FILOSOFÍA CORPORATIVA Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Desde su creación, Grupo Arcor expresó la convicción de ser un miembro relevante y responsable de la comunidad. A través de las primeras iniciativas sociales de colaboración en las plantas, nuestros fundadores definieron que la empresa se desarrollaría a la par del progreso de la sociedad, promoviendo la creación de valor económico, social y ambiental al momento de impulsar los negocios. Con el tiempo, la sustentabilidad se consolidó como eje orientador de la práctica empresarial, a través de un proceso gradual y transversal a todos los negocios y grupos de interés, hasta convertirse en un enfoque y una estrategia de negocios consolidada. El compromiso con el desarrollo sustentable se encuentra plasmado en todas las políticas y procedimientos que guían el accionar de Arcor en el mundo.

Filosofía corporativa, ética y conducta

- **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.
- **Valores:** Diversidad, Integridad, Cultura interna de Emprendedores, Cercanía y Compromiso con la Cadena de Valor, y Vínculos humanos.

Compuesta por nuestra visión, misión y valores, nuestra **Filosofía Corporativa** funciona como guía y señal inspiradora para todos los colaboradores, con la convicción de que el éxito de nuestro negocio es el resultado de la relación que establecemos con todos los públicos con quienes nos vinculamos.

Nuestro **Código de Ética y Conducta (CdEyC)**, expresión máxima de nuestra Política de RSE, además de reafirmar el compromiso asumido por Arcor con el Pacto Global y los principios de derechos humanos y laborales, cuidado del ambiente y anticorrupción, establece **principios éticos** y **normas** que orientan la actuación de todos nuestros colaboradores. Los ocho principios promueven una cultura de integridad para un contexto comercial sustentable



y competitivo, abarcando temas como el desarrollo integral de las comunidades y la sociedad; la gestión sostenible de los procesos basada en un equilibrio entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales; y la integración de la cadena de valor en este compromiso. Cada uno de ellos está conformado por un conjunto de normas que orientan la actuación de los colaboradores. El Código es entregado al 100% de las personas que forman parte de Grupo Arcor y se encuentra disponible en nuestra web corporativa para el conocimiento de todas las partes interesadas. Sus disposiciones se aplican tanto a los miembros del Directorio como a todo el personal de Grupo Arcor, siendo todos responsables de velar por su cumplimiento en sus distintas funciones e instancias. Para garantizar el cumplimiento del CdEyC, Grupo Arcor estableció un **Procedimiento de Administración**, dirigido por la **Gerencia de Auditoría Interna**; a través de una **Línea Ética**, anónima y confidencial, esta Gerencia recibe y registra las consultas y denuncias relacionadas con el Código, y es responsable de investigar, analizar y preparar cada uno de los casos para presentarlos frente al Comité de Ética (órgano de gobierno a cargo de este proceso). El **Comité de Ética**, designado por el Directorio y conformado por un miembro del mismo y los responsables máximos de las áreas de Recursos Humanos, Sustentabilidad, Asuntos Legales, y Medio Ambiente Higiene y Protección Industrial (MAHPI), es responsable de resolver las controversias que surgiesen en relación al cumplimiento de los contenidos del Código, reuniéndose cada vez que sea necesario. A partir de la resolución de los casos, este Comité comunica formalmente la resolución al máximo responsable del área en cuestión para que haga efectivo lo resuelto, garantice su cumplimiento y de seguimiento a la medida, notificando por escrito a la persona o sector involucrado con copia a la Gerencia de Auditoría Interna. También, es atributo de este Comité administrar el **Procedimiento de Conflicto de interés**, posibles externalidades que pudieran surgir de las relaciones comerciales con terceros - socios, clientes y proveedores-, incluyendo el tratamiento específico para el caso de entrega o recepción de obsequios, beneficios y favores, y las actividades laborales externas realizadas por los colaboradores de la empresa. En 2018, se recibieron 29 consultas (48% de los casos relacionados con proveedores y clientes, 38% a relaciones socio-laborales, 5% a temas ambientales y relaciones con la comunidad y 9% a otros temas comprendidos dentro del Código) y 50 denuncias a través de la Línea Ética. Por su parte, el Comité de Ética se reunió 14 veces y resolvió 79 casos a lo largo del año.

ANTECEDENTES DEL MODELO DE GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

La convicción de que el desarrollo económico debe estar en armonía con el bienestar y la inclusión social, y con la valoración, conservación y defensa del ambiente, ha estado presente en el accionar de Arcor desde sus comienzos. A lo largo de la historia de la organización, esta convicción se llevó a la gestión a través de diferentes estrategias y modelos de gobierno y gestión:

- **Visión compartida (2004-2006)**: Luego de un amplio recorrido en inversión social privada (desde 1991 a través de Fundación Arcor), y en gestión ambiental (desde 1996 a través de la Gerencia MAHPI), en 2004 comenzamos a trabajar con el objetivo de generar una visión compartida en materia de RSE y de consolidar las prácticas de responsabilidad social de manera integrada en toda la compañía, que se materializó en el primer Programa de Responsabilidad Social Empresaria del grupo y en la creación de una Gerencia Corporativa específica para gestionarlo. Durante este ciclo, se desarrolló la primera versión de la Filosofía Corporativa y el Código de Ética y Conducta, primeras políticas y procedimientos que formalizaron el compromiso con la gestión responsable del negocio. En 2006, Arcor publicó su 1° Reporte de Sustentabilidad, inició el Programa de Compras Inclusivas Responsables, diseñó la estrategia del proyecto Crecer Jugando, por una Niñez sin Trabajo Infantil, puso en marcha la Estrategia de Relaciones con la Comunidad, e implementó los primeros casos de marketing con causa. En línea con la intención de

integrar la inversión social de manera más clara a la estrategia iniciada, durante este período se definió la Política de Inversión Social Arcor.

- **RSA: Un modo de ser, una manera de hacer (2006-2009)**: Con el objetivo de alinear, integrar y potenciar prácticas existentes, generar prácticas nuevas y fomentar un proceso de corresponsabilidad social, se definieron e implementaron los primeros proyectos específicos con distintos grupos de interés (proveedores, clientes, colaboradores, y comunidad), y se comenzó a gestar el sistema de gestión de la sustentabilidad de Arcor.
- **De la RSE a la sustentabilidad (2010-2012)**: con el objetivo de fortalecer la ventaja de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal, en 2010 se creó la **Política de Sustentabilidad Arcor**, que establece un compromiso general y cinco compromisos específicos con el desarrollo sustentable para los temas más relevantes y prioritarios del negocio y de sus grupos de interés: **Compromiso general con el desarrollo sustentable; Uso racional del agua; Eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global; Uso racional de los materiales de empaque; Respeto y protección de los derechos humanos y laborales; y Vida activa y alimentación saludable**. El desarrollo de la Política estuvo acompañado por nuestra **primera estrategia de sustentabilidad** conformada por tres pilares: 1. Sustentabilidad en la estrategia del negocio (para integrar la actuación ambiental y socialmente responsable de forma innovadora y proactiva en toda la cadena de valor): en el marco del cual se integró el planeamiento operativo de sustentabilidad a los ciclos de planificación anual de la empresa, luego de que cada negocio definiera su **Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Sustentabilidad**; 2. Sustentabilidad en el desempeño de las personas (para promover, apoyar, monitorear y evaluar el desempeño de nuestros colaboradores desde la perspectiva de la sustentabilidad): donde se trabajó en la incorporación progresiva de la dimensión de sustentabilidad en el Sistema de Gestión de Desempeño con objetivos que impactan en la remuneración variable y en las competencias evaluadas; y 3. Sustentabilidad en el Sistema de Gestión (para establecer un sistema de gestión de la sustentabilidad transversal a todas las áreas): para lo que se creó el Comité de Sustentabilidad Arcor y la Gerencia de Sustentabilidad.
- **Consolidación de la sustentabilidad como gestión transversal (2013-2015)**: el foco estuvo puesto en consolidar el proceso gestado a partir de 2010, profundizando las oportunidades estratégicas en cadena de valor, y en la consolidación de los procesos de gobierno y gestión interna. Durante este período se creó el **Scorecard de Sustentabilidad**, un tablero de control compuesto por 38 indicadores que permiten medir tanto el progreso del cumplimiento de las iniciativas de sustentabilidad como así también establecer distintos niveles de desempeño y métricas.
- **Arcor vale más si es sustentable (2016-2020)**: el objetivo de la estrategia que la compañía atraviesa actualmente es el de incrementar su valor corporativo a través de la gestión y el gobierno sustentable de los negocios. Sus tres pilares son: Identidad Sustentable, para fortalecer la identidad de la compañía, basándola en nuestros valores y cultura como elementos diferenciadores; Continuidad Operacional, para garantizar la mejora continua de nuestras operaciones por medio del impulso de una gestión sustentable en todos nuestros procesos.; y Crecimiento de la demanda, para promover modelos y estrategias de negocio, productos y marcas que generen vínculos sustentables. A partir de esta estrategia, se definieron **metas corporativas** para cada compromiso de la Política de Sustentabilidad relativas a diversidad, inclusión, reducción del consumo de agua, de emisiones, de generación de residuos y residuos destinados a enterramientos, generación de energías renovables, reemplazo de PVC, abastecimiento sustentable del papel, y perfil nutricional de los productos. Actualmente, Arcor se encuentra desarrollando una **herramienta para tipificar el valor** que agregan las iniciativas impulsadas en el



marco de una gestión sustentable, así como también una **metodología propia para medir el retorno de la inversión en sustentabilidad.**

SISTEMA DE GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

En la actualidad, el sistema de Gobierno y Gestión de la sustentabilidad cuenta con las siguientes estructuras, procedimientos y herramientas.

Gobierno

Arcor definió una estructura organizacional de la sustentabilidad que permite integrar los valores socio-ambientales en el día a día del negocio en dos niveles: uno **político-estratégico** y uno **estratégico-operacional**. Dentro del primer nivel, se encuentra el **Comité de Sustentabilidad Arcor (CSA)**, construido formalmente en 2009. Está conformado por el Presidente de la compañía y su primera línea de reportes: los responsables máximos de las áreas de Agronegocios, Bagley, Consumo Masivo, Packaging, Negocio Brasil, Negocio Chile, Operaciones Industriales, Finanzas, Recursos Humanos, Asuntos Públicos e Institucionales, Sustentabilidad y MAHPI. Por ser un Comité de Directorio, entre sus funciones se encuentran: asesorar a la Dirección en todos los aspectos relacionados a la sustentabilidad, apoyando la identificación y el tratamiento de asuntos críticos que puedan ofrecer riesgos y oportunidades de impacto relevante; establecer prioridades e implementar políticas, estrategias y acciones corporativas, relacionadas a la sustentabilidad de los negocios; evaluar el desempeño de la empresa respecto a la sustentabilidad de sus negocios, y monitorear y minimizar los impactos ambientales y sociales que emergen de sus operaciones; evaluar y formular recomendaciones acerca de la sustentabilidad con respeto a la estrategia de relacionamiento con los diversos públicos; dar seguimiento y evaluar la correcta implementación del **Plan de Sustentabilidad de Arcor** (iniciativas corporativas lideradas por el CSA, iniciativas de los Planes Operativos de los negocios y áreas corporativas, e iniciativas, proyectos y programas impulsados por la Gerencia de Sustentabilidad) revisarlo, reordenarlo y priorizar anualmente las iniciativas corporativas que lo componen; asegurar que existan las políticas de comunicación adecuadas y que sean efectivas para construir y proteger la reputación de Arcor como empresa sustentable; y evaluar las nuevas propuestas de inversiones de la empresa bajo la perspectiva de la sustentabilidad. El rol en el Comité es indelegable, no pudiendo asistir otras personas en representación de sus miembros. Se reúne con una periodicidad de 4 veces al año (marzo, junio, septiembre y diciembre). Las decisiones se toman por consenso y los contenidos y definiciones quedan registrados en una minuta enviada a todos los participantes. En 2014, se pusieron en funcionamiento los **Comités de Sustentabilidad locales de Chile y Brasil**, conformados por los Gerentes Generales de cada país y su primera línea de reportes, cuyos roles y responsabilidades son la implementación local de definiciones corporativas, definir prioridades del Plan de Sustentabilidad local, y dar seguimiento y monitoreo del Plan de Sustentabilidad local. Además, Arcor cuenta con una serie de Comités para la gobernanza de temas específicos relacionados con los compromisos asumidos en su Política: **Comité de Ética** (*ver supra*) y **Comité de Nutrición**, principal órgano de gobierno de la Estrategia de Alimentación y Hábitos de Vida Saludable cuya función es la de garantizar esta estrategia y coordinar acciones vinculadas a la misma; participan los máximos responsables de las distintas unidades del negocio Consumo Masivo, y los responsables máximos de las áreas de Sustentabilidad, Calidad, Operaciones Industriales, Investigación, Desarrollo e Innovación, Comunicación Institucional, Asuntos Públicos, Legislación Alimentaria y Nutrición. Para el nivel estratégico-operacional, contamos, desde 2010, con la **Gerencia Corporativa de Sustentabilidad**, compuesta a su vez por tres Gerencias: Inversión Social Regional (a cargo de Fundación Arcor Argentina y Chile, e Instituto Arcor Brasil), Relaciones con la Comunidad



(encargada de gestionar los impactos comunitarios de la empresa) y Estrategias de Sustentabilidad. Esta última, es la encargada de actuar como fuente de información e impulso para la innovación en las mejores prácticas de sustentabilidad existentes, facilitando y brindando asesoría técnica a las distintas áreas de la compañía. Entre sus responsabilidades se encuentran realizar el planeamiento, coordinación y seguimiento de planes y proyectos, monitorear la implementación de los programas, estrategia y cumplimiento de la Política de Sustentabilidad y los indicadores del Scorecard, impulsar el proceso de planificación anual de los Planes Operativos de Sustentabilidad, ofrecer dos veces al año acompañamiento y feedback a los 10 negocios y 3 áreas corporativas respecto de la conformación y avance de implementación de su Plan de Sustentabilidad, ser vínculo con actores internos y externos, y participar en el desarrollo de los Grupos de Trabajo interáreas, conformados para definir abordajes de sustentabilidad para temas específicos definidos por el CSA, entre los que se encuentran los Grupos de: **Desempeño Energético, Materiales Flexibles, Residuos, y Programa Agro Sustentable.**

Sistema de Gestión

El sistema de gestión de la sustentabilidad de Grupo Arcor es un **esquema** compuesto por distintas **herramientas** que se retroalimentan y complementan entre sí. Su función principal apunta a facilitar a los distintos negocios y áreas corporativas instrumentos tangibles que sean tanto útiles como funcionales para la definición de iniciativas, proyectos y programas a incluir anualmente en sus Planes Operativos de Sustentabilidad. En primer lugar, se encuentra la **Política de Sustentabilidad Arcor** con sus 6 compromisos y 23 líneas prioritarias de acción, y la **Estrategia de Sustentabilidad** vigente. Luego, se hallan las **iniciativas corporativas**, definidas e impulsadas directamente por el CSA, y las **metas corporativas** (*ver supra*). Posteriormente, se incluyen la **Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Sustentabilidad**, herramienta de actualización trianual que permite analizar el impacto, los riesgos y las oportunidades de los temas críticos de sustentabilidad de cada negocio, al vincular los compromisos de la Política de Sustentabilidad con los eslabones de la cadena de valor para un escenario de mediano plazo -3 a 5 años-, y el **Scorecard de Sustentabilidad** con sus indicadores y métricas. Utilizando todas estas herramientas como marco conceptual, anualmente los negocios construyen sus **Planes Operativos de Sustentabilidad** que, desde 2012, se vuelcan en una **plataforma Sharepoint** que administra el ciclo de vida de los proyectos y monitorea avances e impactos en las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Los negocios, en su día a día, gestionan las iniciativas y proyectos incluidos dentro de los planes para cumplir con los objetivos propuestos para ese año y así contribuir con el cumplimiento de la Estrategia de Sustentabilidad de la empresa. En 2018, **837 iniciativas de sustentabilidad** fueron incluidas en los planes de los negocios, se complementaron con **27 proyectos corporativos** liderados por el CSA, 3.208 colaboradores de 10 negocios y 3 áreas corporativas fueron abarcados por **objetivos divisionales de sustentabilidad** (73,7% de tasa de cobertura), 811 colaboradores de niveles de conducción establecieron **objetivos específicos de sustentabilidad** (92,2% de tasa de cobertura), y se realizaron **13 reuniones de feedback** a los negocios.

La promoción de una gestión que impulsa a la sustentabilidad como estrategia, genera **ventajas competitivas** para nuestro negocio, y **valor económico, social y ambiental para todos los grupos de interés**. A través de la gestión del impacto ambiental de las operaciones, cuidamos el ambiente y ahorramos costos mediante la **optimización de recursos**, ejemplo de ello son el **reciclado del 94% de los residuos** de las plantas que producen materias primas, el uso del **40% de la energía de fuentes renovables**, las **37 iniciativas** de reducción o reemplazo de materiales en nuestros materiales de empaque, y los más **1,8 millones de m³ de ahorro de agua** por año en las plantas de Agronegocios. Con el Programa de Agro



Sustentable, aseguramos la **cantidad, calidad y sustentabilidad** de las principales materias primas que Arcor produce y adquiere. El compromiso con el **respeto y protección de los derechos humanos y laborales** nos ayuda a contar con un equipo de trabajo **inclusivo y diverso**, impulsando iniciativas para promover la **equidad de género e inclusión laboral de personas con discapacidad** (actualmente, más de 270 personas con discapacidad forman parte de nuestro equipo de colaboradores), ampliando las **fuentes de abastecimiento** de la empresa y contratando a **proveedores locales**; y los más de **380 productos libres de gluten** nos convierten en **líderes en el mercado argentino**.

DIFUSIÓN DE NUESTROS VALORES Y CONTRIBUCIÓN A LA AGENDA 2030

Con el fin de generar conocimiento, capacidad y promover la sustentabilidad tanto interna como externamente, nuestro compromiso con la gestión sustentable se integra en todos los espacios de comunicación y en la relación con todos los grupos de interés a partir de un plan de comunicación anual. Internamente, contamos con un **micrositio de sustentabilidad** con toda la información relevante relacionada con la Política, Estrategia, Capacitaciones, y Tutoriales de procesos asociados a la gestión de sustentabilidad; en el **anuario** que se entrega a todos los colaboradores se incluyen iniciativas destacadas de creación de valor social y ambiental; anualmente desarrollamos **campañas** para difundir estos valores y capacitar en temas específicos de sustentabilidad; y además, nuestro **Manual de Competencias** incorpora parámetros de sustentabilidad en las competencias que guían y orientan la forma en que nuestros colaboradores deben relacionarse, actuar y trabajar.

En Arcor buscamos ser líderes en la construcción de un futuro más inclusivo, razón por la que ponemos nuestros valores socio-ambientales, conocimientos y experiencia **al servicio del desarrollo sustentable**. En línea con este compromiso, en 2018, nuestro Presidente, tuvo fue designado como **Chair del Grupo de Trabajo 'Sistema Alimentario Sustentable' (SAS) del B20** para realizar un intenso trabajo respecto de las recomendaciones de políticas e iniciativas del sector privado necesarias para un mayor desarrollo de un sistema alimentario sostenible. Además, damos a conocer nuestras prácticas con el fin de aportar a la **generación de conocimiento y su replicabilidad**. Hace 14 años publicamos nuestro **Reporte de Sustentabilidad**, para informar nuestro desempeño económico, social y ambiental a los grupos de interés en base a los principales lineamientos internacionales. A su vez, publicamos externamente nuestro compromiso con la sustentabilidad en todos nuestros sitios web, gacetillas y comunicados de prensa, llegando a más de **10 millones de personas** a través de las redes sociales: solo en 2018, **se publicaron más de 700 notas en medios de comunicación sobre el compromiso de Grupo Arcor con el desarrollo sustentable**.

Tenemos la firme convicción de que el aporte del sector privado es fundamental para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es por ello que trabajamos de forma alineada a la **Agenda de Desarrollo 2030**, aportando a los 17 ODS de Naciones Unidas con iniciativas impulsadas en el marco de nuestra Política de Sustentabilidad. Concretamente, a partir de un análisis exhaustivo podemos afirmar que contribuimos con **46 de las 169 metas establecidas por los ODS**, hemos alineado nuestra Estrategia de Sustentabilidad con aquellos objetivos que son prioritarios para nuestro ámbito de actuación, y seguimos trabajando para potenciar esta contribución. Con el fin de compartir cómo llevamos estos compromisos a la acción y difundir así nuestros valores socio-ambientales, en los últimos años presentamos 9 casos en el Programa Conectando Empresas con los ODS del CEADS. Nuestro trabajo alineado a la agenda de Naciones Unidas también se ve reflejado en la implementación y difusión de nuestra **Política de Compromiso con los Derechos del Niño** que formaliza el compromiso de Arcor con respetar y promover los derechos del niño en todas las áreas de la compañía, y en la adhesión en 2017 a los **Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP)**.